

# El papel de la Policía de las Naciones Unidas en las operaciones de paz



## AUTOR DEL CURSO

Detective Sub-Inspectora Principal (Retirado) Sue King,  
Policía Federal Australiana

## EDITOR DE LA SERIE

Harvey J. Langholtz, Ph.D.



**Instituto para Formación en Operaciones de Paz**

*Estudie paz y ayuda humanitaria, en cualquier lugar y en cualquier momento*



**AFP**  
AUSTRALIAN FEDERAL POLICE



# El papel de la Policía de las Naciones Unidas en las operaciones de paz



Foto de tapa: Foto de ONU #750383 por Albert González Farran. La Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL) retiró su presencia militar del país el 8 de febrero de 2018 como parte de la conclusión de su mandato, prevista para el 30 de marzo de 2018. La UNMIL se creó en septiembre de 2003 con la finalidad de vigilar el acuerdo de cese de fuego suscrito al cabo de la Segunda guerra civil liberiana. La Sub-Inspectora Zhang Ying, integrante de la Policía Formada china (FPU) que actuó con la UNMIL, dialoga con una niña del Campamento Steward de Tubmanburg, destino del último patrullaje de largo alcance que realizó el contingente antes de la retirada. 1º de febrero de 2018. Foto de ONU N° 750383 por Albert González Farran.

## AUTOR DEL CURSO

Detective Sub-Inspectora Principal (Retirado) Sue King,  
Policía Federal Australiana

## EDITOR DE LA SERIE

Harvey J. Langholtz, Ph.D.



**Instituto para Formación en Operaciones de Paz**

*Estudie paz y ayuda humanitaria, en cualquier lugar y en cualquier momento*



**AFP**

AUSTRALIAN FEDERAL POLICE

**El Instituto de Formación en Operaciones de Paz desea agradecer a la Policía Federal Australiana (AFP) por el apoyo que le brindó en la preparación de este curso, facilitándole sus programas de capacitación de ONU en línea, su Manual de capacitación policial y otros materiales didácticos. La AFP es una prestigiosa Organización de capacitación predespliegue de la Policía de las Naciones Unidas.**

©2018 Peace Operations Training Institute (Instituto para Formación en Operaciones de Paz). Reservados todos los derechos.

Peace Operations Training Institute  
1309 Jamestown Road, Suite 202  
Williamsburg, VA 23185, Estados Unidos  
[www.peaceopstraining.org](http://www.peaceopstraining.org)

Primera edición: 1997, Coronel Larry Foster

Segunda edición: 2005, Inspector Jefe Peter Heepen y Coronel Guenther Freisleben

Tercera edición: 2018, Detective Sub-Inspectora Principal (Ret.) Sue King, Policía Federal Australiana

El material de este curso no necesariamente refleja las opiniones del Peace Operations Training Institute, de los autores del curso, ni de ningún órgano o filial de Naciones Unidas. Aunque se ha hecho el máximo esfuerzo por verificar su contenido, el Peace Operations Training Institute y los autores del curso no asumen responsabilidad alguna por los datos y opiniones que aparecen en él, obtenidos en general de medios públicos y otras fuentes de información independientes. Si bien este curso se escribió como documento pedagógico y didáctico según la política y doctrina de las Naciones Unidas, no sienta ni dicta doctrina, algo que solo puede hacerse por medio de documentos oficialmente examinados y aprobados por la ONU. En algunos casos, se dan opiniones diametralmente opuestas sobre determinados temas para motivar al alumno a reflexionar, respetando siempre las normas del más libre y genuino interés académico.

Las versiones de este curso que se ofrecen en otras lenguas podrán diferir levemente del texto original en inglés. Los traductores hacen el máximo esfuerzo por ceñirse fielmente al material original.

# El papel de la Policía de las Naciones Unidas en las operaciones de paz

## Índice

---

Método de estudio.....	ix
<b>Lección 1 El Sistema de las Naciones Unidas.....</b>	<b>10</b>
Sección 1.1 El propósito de las Naciones Unidas.....	12
Sección 1.2 Principales órganos de mantenimiento de la paz estratégico de las Naciones Unidas.....	14
Sección 1.3 La Secretaría de las Naciones Unidas y el mantenimiento de la paz.....	20
<b>Lección 2 Historia y descripción general de la actuación policial de la ONU.....</b>	<b>28</b>
Sección 2.1 Breve historia de la actuación policial de la ONU.....	29
Sección 2.2 Papeles que desempeña la Policía de la ONU.....	36
<b>Lección 3 La Policía de la ONU en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales.....</b>	<b>44</b>
Sección 3.1 Definición de la actuación policial de las Naciones Unidas.....	46
Sección 3.2 Principios fundamentales de la actuación policial de las Naciones Unidas.....	48
Sección 3.3 Elementos policiales en una operación de mantenimiento de la paz.....	51

Sección 3.4	Actividades operativas de la Policía de las Naciones Unidas en operaciones de mantenimiento de la paz.....	53
<b>Lección 4</b>	<b>Operaciones de la Policía de la ONU.....</b>	<b>58</b>
Sección 4.1	Actuación policial comunitaria.....	60
Sección 4.2	Inteligencia criminal.....	65
Sección 4.3	Investigaciones.....	67
Sección 4.4	Seguridad pública.....	71
<b>Lección 5</b>	<b>Mando de la Policía de la ONU en las operaciones de mantenimiento de la paz.....</b>	<b>76</b>
Sección 5.1	Cualidades y formas de proceder de los jefes de la Policía de la ONU.....	78
Sección 5.2	Estructura de mando de la Policía de la ONU.....	85
Sección 5.3	Roles y responsabilidades clave de los jefes de la Policía de la ONU.....	87
<b>Lección 6</b>	<b>Administración policial de la ONU.....</b>	<b>94</b>
Sección 6.1	Planificación, y monitoreo y evaluación.....	96
Sección 6.2	Ética y responsabilidad.....	98
Sección 6.3	Elaboración de la política.....	100
Sección 6.4	Capacidad de aprendizaje y perfeccionamiento (Capacitación).....	101
Sección 6.5	Servicios corporativos.....	102
Sección 6.6	Infraestructura, equipos y bienes (Logística).....	103

<b>Lección 7</b>	<b>Generación de capacidades y capacitación policial por parte de la Policía de la ONU.....</b>	<b>106</b>
Sección 7.1	Principios fundamentales de la generación de capacidades y capacitación policial por parte de la Policía de la ONU.....	108
Sección 7.2	Elementos centrales de la generación de capacidades y capacitación por parte de la Policía de la ONU.....	111
Sección 7.3	Herramientas para que la Policía de la ONU pueda llevar adelante la generación de capacidades y la capacitación policial.....	120
Anexo A:	Estilos de aprendizaje de los adultos.....	126
<b>Lección 8</b>	<b>Asociaciones de la Policía de la ONU.....</b>	<b>130</b>
Sección 8.1	Autoridades del Estado Anfitrión.....	132
Sección 8.2	Departamentos de las Naciones Unidas.....	133
Sección 8.3	La Policía de la ONU y la cooperación civil.....	134
Sección 8.4	Donantes internacionales y Estados Miembros.....	135
Sección 8.5	Apoyo a mecanismos multilaterales y organizaciones regionales.....	136

## Appéndices

Apéndice A: Lista de siglas y acrónimos.....	140
Apéndice B: Misiones de paz actuales.....	142
Apéndice C: Folleto informativo sobre Puntos Focales Mundiales.....	143
Apéndice D: Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley.....	144
Apéndice E: Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales .....	149
Apéndice F: Lecturas adicionales que se sugieren.....	153
Acerca de la autora: Detective Inspectora Principal (Ret.) Sue King.....	154
Instrucciones para el Examen de Fin de Curso.....	155



## Método de estudio

*Este curso a su propio ritmo tiene como objetivo dar a los estudiantes flexibilidad en su acercamiento al aprendizaje. Los siguientes pasos tienen por objeto proporcionar motivación y orientación sobre algunas posibles estrategias y expectativas mínimas para completar este curso con éxito:*

- Antes de empezar a estudiar los contenidos, eche un vistazo a todo el material del curso. Lea los objetivos de las lecciones para obtener una idea del contenido que se irá encontrando a medida que va avanzando.
- El material debería ser lógico y fácil de entender. En lugar de intentar memorizar detalles concretos, intente comprender los conceptos y las opiniones generales respecto al sistema de las Naciones Unidas. Marque sus propias pautas acerca de cómo quiere programarse el tiempo.
- Estudie el contenido de la lección y los objetivos de aprendizaje. Al principio de cada lección, identifique los puntos principales. Si es posible, lea el material dos veces con el fin de asegurarse la máxima comprensión y retentiva de los contenidos, dejando un espacio de tiempo entre ambas lecturas.
- Al acabar una lección, realice el cuestionario final de la lección. En caso de cometer algún error, vuelva al apartado concreto de la lección y léalo de nuevo. Antes de continuar, asegúrese de entender la discrepancia que motivó dicho error.
- Una vez haya estudiado todas las lecciones, dedique un tiempo a repasar los puntos principales de cada

» ***Acceda a su aula en línea en <[www.peaceopstraining.org/users/user\\_login](http://www.peaceopstraining.org/users/user_login)> desde prácticamente cualquier parte del mundo.***

lección. Por último, con los contenidos aún frescos en su mente, realice el examen fin de curso de una sola vez.

- Posteriormente se evaluará su examen y, si obtiene una puntuación favorable del 75% o superior, se le concederá el Certificado de Aprobación del curso. En caso de que la puntuación obtenida sea inferior al 75%, dispondrá de una segunda oportunidad para realizar una versión distinta del examen fin de curso.
- Una nota sobre el idioma: Este curso usa ortografía en inglés de acuerdo con los estándares del Oxford English Dictionary (Reino Unido) y el Manual Editorial de las Naciones Unidas.

### **Características principales de su aula del curso »**

- acceso a todos sus cursos;
- entorno de evaluación seguro para completar su capacitación;
- acceso a recursos de capacitación adicionales, incluidos complementos multimedia;
- posibilidad de descargarse el Certificado de Aprobación de aquellos cursos que se hayan superado con éxito; y
- foros de alumnos que le permitirán comunicarse con otros alumnos sobre diferentes cuestiones.

## LECCIÓN

# 1

# El Sistema de las Naciones Unidas



Foto de ONU N° 27812 por Sophia Paris.

En esta lección se esboza el propósito de las Naciones Unidas, en particular en lo relativo al mantenimiento de la paz de la ONU, y a la paz y la seguridad internacionales.

### En esta lección »

- Sección 1.1 El propósito de las Naciones Unidas
- Sección 1.2 Los principales órganos de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas
- Sección 1.3 La Secretaría de las Naciones Unidas y el mantenimiento de la paz

### Objetivos de la lección »

- Describir el origen y el propósito de las Naciones Unidas.
- Describir los órganos clave de las Naciones Unidas.
- Esbozar las principales unidades de la Secretaría de las Naciones Unidas que trabajan en el mantenimiento de la paz.



*Integrantes de la delegación de China en el acto de firma de la Carta de las Naciones Unidas: El Dr. V. Wellington Koo, de China, firmó en nombre de su gobierno. 26 de junio de 1945. Foto de ONU N° 236035 por Rommel.*

En la lección se incluye información sobre los órganos de toma de decisiones estratégicas de las Naciones Unidas, entre ellos, el Consejo de Seguridad, responsable de emitir los mandatos de mantenimiento de la paz que orientan la tarea de los pacificadores en el terreno. También se describen los departamentos que instrumentan los mandatos del Consejo de Seguridad y cómo se relacionan con la actuación policial de la ONU.

## Sección 1.1 El propósito de las Naciones Unidas

Las Naciones Unidas son una organización internacional fundada en 1945, poco después de la Segunda Guerra Mundial. En la actualidad tiene 193 Estados Miembros. El objetivo con el que fue creada fue establecer un lenguaje común de comprensión entre sus Estados Miembros y evitar los sufrimientos de la guerra. Esos valores quedaron consagrados en el preámbulo de la Carta de las Naciones Unidas:<sup>1</sup>

“Nosotros los pueblos de las Naciones Unidas, resueltos

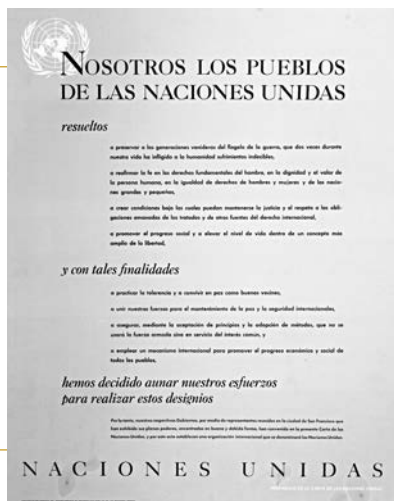
- » a preservar a las generaciones venideras del flagelo de la guerra que dos veces durante nuestra vida ha infligido a la Humanidad sufrimientos indecibles,
- » a reafirmar la fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana, en la igualdad de derechos de hombres y mujeres y de las naciones grandes y pequeñas,
- » a crear condiciones bajo las cuales puedan mantenerse la justicia y el respeto a las obligaciones emanadas de los tratados y de otras fuentes del derecho internacional, y
- » a promover el progreso social y elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad [.]”

El propósito y los principios de las Naciones Unidas se encuentran en el capítulo I, artículo 1 de la Carta.

“Los propósitos de las Naciones Unidas son:

1. Mantener la paz y la seguridad internacionales, y con tal fin: tomar medidas colectivas eficaces para prevenir y eliminar amenazas a la paz...
2. Fomentar entre las naciones relaciones de amistad basadas en el respeto al principio de la igualdad de derechos y al de la libre determinación de los pueblos...
3. Realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión; y
4. Servir de centro que armonice los esfuerzos de las naciones por alcanzar estos propósitos comunes.”

1) Carta de las Naciones Unidas, 26 de junio de 1945.



## Ver la Carta de la ONU en línea »

Para leer la totalidad del documento fundacional de las Naciones Unidas y los artículos mencionados como referencia en esta lección, acceder a la Carta en línea en:

<<http://www.un.org/es/charter-united-nations/index.html>>.

*Foto de ONU N° 117807 por las Naciones Unidas.*

La Carta es un tratado internacional ratificado por los Estados Miembros por medio de sus procesos legales soberanos. Prevé opciones para que la ONU tome diversas medidas con respecto a una serie de temas, incluido el mantenimiento de la paz. Dos órganos, la Asamblea General y el Consejo de Seguridad, debaten sobre las situaciones problemáticas que se plantean y votan sobre las decisiones a tomar.

La ONU se describe a sí misma con dos características distintivas: singularidad e imparcialidad.

### La ONU es una organización única

El trabajo de las Naciones Unidas llega a todos los rincones del planeta. Aunque las más conocidas son el mantenimiento de la paz, la consolidación de la paz, la prevención de conflictos y la asistencia humanitaria, las Naciones Unidas y el sistema de estas (por ejemplo, los organismos especializados, fondos y programas) influyen de muchas otras maneras en la vida de las personas de todas partes y hacen del mundo un mejor lugar para vivir. La ONU trabaja en una amplia gama de temas fundamentales, entre ellos, desarrollo sostenible, protección del medio ambiente, protección de refugiados, asistencia en situaciones de desastre, contraterrorismo, desarme, no proliferación de armas, promoción de la democracia y los derechos humanos, gobernabilidad, desarrollo económico y social, salud pública internacional, retiro de minas terrestres y restos de materiales de guerra explosivos, y expansión de la producción de alimentos, a fin de alcanzar sus objetivos y coordinar esfuerzos para lograr un mundo más seguro para esta generación y las generaciones futuras.<sup>2</sup>

### La ONU es una organización imparcial

Todos los estados del mundo que se han integrado a la ONU son miembros en igualdad de condiciones. La imparcialidad y universalidad de la ONU son elementos clave de su legitimidad. Es importante reconocer la diferencia entre imparcialidad y neutralidad, y cómo difiere el sentido que les dan, por un lado la ONU, y por otro, los actores humanitarios en el terreno. Según el Material esencial de capacitación pre-despliegue de la ONU (CPTM por su sigla en inglés), la imparcialidad como principio del mantenimiento de la paz de la ONU significa que la operación de mantenimiento de la paz tratará con todas las partes de un conflicto de manera no sesgada y ecuánime, y que sus acciones estarán dirigidas a instrumentar su mandato con justicia. Los actores humanitarios también utilizan los términos “imparcialidad” y “neutralidad”, pero con un sentido levemente diferente. Para el Movimiento internacional

2) Naciones Unidas. “The United Nations: It’s Your World” (Las Naciones Unidas: es tu mundo), 6 de noviembre de 2008. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=bHmXZXsABm0>>.

de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, “imparcialidad” quiere decir guiarse exclusivamente por las necesidades, no discriminando por nacionalidad, raza, género, clase ni creencias religiosas o políticas, mientras que “neutralidad” significa no tomar partido en los conflictos ni involucrarse en ningún momento en controversias de carácter político, racial, religioso o ideológico.

## Sección 1.2 Principales órganos de mantenimiento de la paz estratégico de las Naciones Unidas

A nivel estratégico, el Consejo de Seguridad y la Asamblea General toman todas las decisiones de alto nivel relativas al mantenimiento de la paz. Las Naciones Unidas tienen un nutrido personal de Secretaría de ONU dirigido por el Secretario General, quien cumple una amplia gama de funciones administrativas e implementa las decisiones del Consejo de Seguridad y de la Asamblea General. Los departamentos pertinentes de la Secretaría de las Naciones Unidas, así como también los jefes de misión (HOM por su sigla en inglés) y los jefes de los componentes policiales (HOPC) en el terreno toman decisiones en materia de mantenimiento de la paz a nivel operativo y táctico.

### Consejo de Seguridad

En virtud de la Carta de la ONU, el Consejo de Seguridad tiene la responsabilidad principal de mantener la paz y la seguridad internacionales, y delibera sobre temas y conflictos mundiales que cree plantean una amenaza a la paz o constituyen un acto de agresión (tal como se lo define en la Carta de la ONU). El Consejo de Seguridad está integrado por quince Miembros, cada uno con derecho a un voto. Hay cinco miembros permanentes, a saber, China, Francia, Rusia, Reino Unido y Estados Unidos. Cada Miembro permanente tiene la facultad de vetar cualquier resolución del Consejo de Seguridad que no se alinee con sus intereses nacionales. Según el artículo 25 de la Carta de la ONU, todos los Estados Miembros están obligados por el derecho internacional a acatar las decisiones del Consejo de Seguridad.



*Vista panorámica de la reunión convocada por el Consejo de Seguridad el 19 de abril de 2017 para tratar la situación de Libia. 19 de abril 2017. Foto de ONU N° 720235 por Rick Bajornas.*

En virtud de la Carta, las funciones y poderes del Consejo de Seguridad son:<sup>3</sup>

- » “mantener la paz y la seguridad internacionales de conformidad con los propósitos y principios de las Naciones Unidas;
- » investigar toda controversia o situación que pueda crear fricción internacional;
- » recomendar métodos de ajuste de tales controversias, o condiciones de arreglo;
- » elaborar planes para el establecimiento de un sistema que reglamente los armamentos;
- » determinar si existe una amenaza a la paz o un acto de agresión y recomendar qué medidas se deben adoptar;
- » instar a los Miembros a que apliquen sanciones económicas y otras medidas que no entrañan el uso de la fuerza, con el fin de impedir o detener la agresión;
- » emprender acción militar contra un agresor;
- » recomendar el ingreso de nuevos Miembros;
- » ejercer las funciones de fiduciaria de las Naciones Unidas en ‘zonas estratégicas’;
- » recomendar a la Asamblea General la designación del Secretario General y, junto con la Asamblea, elegir a los magistrados de la Corte Internacional de Justicia.”

El Consejo de Seguridad determina cuándo y dónde autorizar y desplegar una operación de mantenimiento de la paz o misión política especial de la ONU. La autorización se otorga por medio de una resolución del Consejo de Seguridad, en la que se establece el mandato de la operación de mantenimiento de la paz, así como también la “fuerza autorizada” o número de tropas y contingentes policiales a destacar a una misión.

Para que el Consejo de Seguridad autorice una operación de mantenimiento de la paz, antes deberán haberse agotado todos los demás recursos disponibles, tales como el intento de resolver los conflictos por medio de negociaciones pacíficas y la aplicación de sanciones, aunque estas opciones también pueden implementarse paralelamente a una operación de mantenimiento de la paz autorizada.

---

3) Consejo de Seguridad de la ONU, “Funciones y poderes”. Se accedió el 15 de enero de 2018. Disponible en: <<http://www.un.org/en/sc/about/functions.shtml>>.

Al deliberar sobre la posibilidad de establecer una nueva operación de mantenimiento de la paz, el Consejo de Seguridad deberá considerar:<sup>4</sup>

- » “Si se ha proclamado un alto el fuego en el lugar y las partes se han comprometido a participar en un proceso de paz destinado a alcanzar un acuerdo político.
- » Si existe un fin político claro que puede estar reflejado en el mandato.
- » Si es posible formular un mandato preciso para una operación de mantenimiento de la paz de Naciones Unidas.
- » Si se puede garantizar de forma razonable la seguridad del personal de las Naciones Unidas, y en particular si se pueden obtener garantías a ese respecto de las partes o facciones principales.”

El Consejo de Seguridad determina el cronograma de repliegue y cese de operaciones de cada misión, en consulta con la Secretaría, la plana mayor de la misión y el Estado anfitrión. Además, monitorea continuamente las tareas que se realizan en las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU, entre otros, por medio de informes periódicos del Secretario General y sesiones del Consejo de Seguridad dedicadas específicamente a analizar la labor desplegada en determinadas operaciones.<sup>5</sup> Por otra parte, el Consejo de Seguridad puede recibir información directamente de la plana mayor de la misión, incluidos el Representante Especial del Secretario General (SRSG por su sigla en inglés), el comandante de la fuerza y el jefe del componente policial (HOPC).

El Comité permanente de operaciones de mantenimiento de la paz y misiones especiales actúa como foro asesor del Consejo de Seguridad en materia de mantenimiento de la paz. Integrado por profesionales militares y policiales, analizan los temas técnicos y prácticos que surgen en relación con las operaciones de mantenimiento de la paz y prestan asesoramiento a las máximas autoridades de sus respectivas misiones diplomáticas (usualmente los embajadores), a fin de asistirles en la toma de decisiones políticas relacionadas con las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales (SPM por su sigla en inglés).

## Mandatos

En el Material esencial de capacitación pre-despliegue (CPTM por su sigla en inglés) se define un mandato como “orden, directriz o autorización oficial para emprender determinada acción”<sup>6</sup>:

“Para toda operación de mantenimiento de la paz se debe contar con una resolución del Consejo de Seguridad. Las resoluciones del Consejo de Seguridad contienen mandatos para las operaciones de mantenimiento de la paz. Un mandato es una autorización y directriz para emprender determinada

4) Departamento de Operaciones de Paz (DOP/DPO por su sigla en inglés), “El rol del Consejo de Seguridad”. Disponible en: <<https://peacekeeping.un.org/en/role-of-security-council>>.

5) DOP, “Rol del Consejo de Seguridad”.

6) DOMP/Departamento de apoyo a las actividades sobre el terreno (DAAT/DFS por su sigla en inglés), Material esencial de capacitación pre-despliegue para las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas (CPTM por su sigla en inglés) (Nueva York: Naciones Unidas, 2017), Módulo 1, Unidad 1.5, 5. Disponible en: <<http://research.un.org/revisedcptm2017/Module1>>.





*Miroslav Lajčák, Presidente del 72º período de sesiones de la Asamblea General, hace uso de la palabra al final del debate general anual de la Asamblea. 25 de septiembre de 2017. Foto de ONU N° 736383 por Cia Pak.*

acción. El mandato de mantenimiento de la paz de una resolución del Consejo de Seguridad constituye el fundamento legal en el cual se basan todas las acciones o tareas de una operación de mantenimiento de la paz, incluido el uso de la fuerza.”<sup>7</sup>

Es imprescindible que todo el personal de una misión de mantenimiento de la paz tenga cabal conocimiento del mandato, ya que “no solo detalla las tareas de la misión de mantenimiento de la paz, sino que puede además dar las condiciones o ‘hitos’ para el retiro de una misión”<sup>8</sup>:

“La gama de tareas que se mandatan difiere de una misión de mantenimiento de la paz a otra, en función de la naturaleza del conflicto, los desafíos que plantea y la situación del momento. El tipo y contenido de los acuerdos que celebran las partes de un conflicto influyen en determinadas tareas previstas en los mandatos del Consejo de Seguridad.

En los mandatos del Consejo de Seguridad se establecen además tareas temáticas ‘transversales’ que se aplican a todas las misiones de mantenimiento de la paz. Categorizadas como ‘temáticas’, estas tareas responden a todos aquellos actos de violencia o abusos que se cometan contra civiles en situaciones de conflicto armado. Las tareas son ‘transversales’ porque se trata de tareas de todos que son responsabilidad de todos.”<sup>9</sup>

7) DOMP/DAAT, CPTM, Módulo 1, Unidad 1.1, 14.

8) DOMP/DAAT, CPTM, Módulo 1, Unidad 1.5, 6.

9) DOMP/DAAT, CPTM, Módulo 1, Unidad 1.5, 6.

## Asamblea General

La Asamblea General es el principal órgano deliberativo, de diseño de políticas y representativo de la ONU. Todos los Estados Miembros de la ONU están representados en la Asamblea General, lo cual la convierte en el único órgano de la ONU con representación universal. La Asamblea General es un foro único para la discusión de temas internacionales, entre ellos, la paz y la seguridad. Todos los miembros de la ONU se reúnen en la Sala de Sesiones de la Asamblea General de Nueva York en septiembre de cada año para la sesión y el debate general de la Asamblea General.

Si bien es responsabilidad del Consejo de Seguridad tomar decisiones políticas para establecer y poner fin a las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU, la Asamblea General también desempeña un papel clave en financiar el mantenimiento de la paz e impartir directrices políticas a la Secretaría sobre los asuntos relativos al mantenimiento de la paz.

El costo del mantenimiento de la paz es asumido por todos los Estados Miembros de la ONU, ya que el financiamiento es dividido según una escala de aportes que se establece en función del patrimonio económico nacional de los Estados Miembros. Sin embargo, los Miembros permanentes del Consejo de Seguridad proveen una proporción mayor del presupuesto de mantenimiento de la paz, por la responsabilidad que comparten en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales.

La Quinta comisión (administrativa y presupuestaria) de la Asamblea General aprueba y supervisa el presupuesto del mantenimiento de la paz. Ello incluye cómo se financian y equipan determinadas operaciones en el terreno, así como también cómo se contrata el personal y se financian los departamentos de la Secretaría que intervienen en el mantenimiento de la paz.<sup>10</sup>

La Asamblea General monitorea el desempeño del Mantenimiento de la Paz de la ONU e imparte directrices a través del Comité especial de operaciones de mantenimiento de la paz. Los delegados que integran este comité generalmente provienen de las fuerzas armadas, la policía o los servicios diplomáticos de los Estados Miembros.

La Asamblea General tiene varias funciones y facultades que se esbozan en la Carta de la ONU:<sup>11</sup>

- » Artículo 10. “La Asamblea General podrá discutir cualesquier asuntos o cuestiones dentro de los límites de esta Carta o que se refieran a los poderes y funciones de cualquiera de los órganos [de las Naciones Unidas].”
- » Artículo 11 § 1. “La Asamblea General podrá considerar [y formular recomendaciones basándose en] los principios generales de la cooperación en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales [incluso el desarme].”
- » Artículo 11 § 2. “La Asamblea General podrá discutir toda cuestión relativa al mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales ... podrá hacer recomendaciones acerca de tales cuestiones al Estado o Estados interesados o al Consejo de Seguridad o a éste y a aquéllos.”

10) DOP, “Rol de la Asamblea General”. Se accedió el 1º de marzo de 2018. Disponible en: <<https://peacekeeping.un.org/en/role-of-general-assembly>>.

11) Naciones Unidas, Carta de las Naciones Unidas.

- » Artículo 13. “La Asamblea General promoverá estudios y hará recomendaciones para los fines siguientes:
  - a. fomentar la cooperación internacional en el campo político e impulsar el desarrollo progresivo del derecho internacional y su codificación;
  - b. fomentar la cooperación internacional en materias de carácter económico, social, cultural, educativo y sanitario y ayudar a hacer efectivos los derechos humanos y las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión.”
- » Artículo 14. “La Asamblea General podrá recomendar medidas para el arreglo pacífico de cualesquiera situaciones, sea cual fuere su origen, que a juicio de la Asamblea puedan perjudicar el bienestar general o las relaciones amistosas entre naciones, incluso las situaciones resultantes de una violación de las disposiciones de esta Carta que enuncian los Propósitos y principios de las Naciones Unidas.”
- » Artículo 15, § 1, 2. “La Asamblea General recibirá y considerará informes anuales y especiales del Consejo de Seguridad ... y demás órganos de las Naciones Unidas.”
- » Artículo 17. “La Asamblea General examinará y aprobará el presupuesto de la Organización.”
- » Artículo 18, § 2. “Con mayoría de dos tercios, la Asamblea General ‘[elegirá] los miembros no permanentes del Consejo de Seguridad’, así como también los Miembros de otros consejos y órganos de las Naciones Unidas.”

### **Seguridad »**

Para obtener más información sobre la seguridad de los Pacificadores de ONU, ver <[www.un.org/undss/content/what-we-do-0](http://www.un.org/undss/content/what-we-do-0)>.



*Dmitry Titov, Sub-Secretario General de la Oficina de Estado de Derecho e Instituciones de Seguridad (OROLSI), y Nina Lahoud, Sub-Directora de la División de Asia y Medio Oriente del Departamento de operaciones de mantenimiento de la paz (DOMP/DPKO por su sigla en inglés), arriban a Baucau, Timor Oriental, donde fueron recibidos por el Comandante de la Unidad bengalí de la Policía de la ONU. 21 de abril de 2010. Foto de ONU N° 434571 por Martine Perret.*

- » Artículo 97. “El Secretario General será designado por la Asamblea General por recomendación del Consejo de Seguridad.”

### **Sección 1.3 La Secretaría de las Naciones Unidas y el mantenimiento de la paz**

En las Naciones Unidas hay un nutrido personal de Secretaría que instrumenta la misión de la ONU, tal como se lo esboza en la Carta. Varios departamentos de la ONU cumplen una amplia y variada gama de funciones; los que tienen a su cargo las relacionadas con la actuación policial de la ONU son los siguientes:

- » Departamento de operaciones de paz (DOP, DPO por su sigla en inglés)<sup>12</sup>
- » Oficina de fomento del estado de derecho y de las instituciones de seguridad (OROLSI por su sigla en inglés)
- » División de la Policía de las Naciones Unidas (UNPOL por su acrónimo en inglés)
- » Unidad de reforma del sector de la seguridad (SSRU por su sigla en inglés)

12) Como parte de la reestructuración organizativo que comenzó el 1 de enero de 2019, el Departamento de operaciones de mantenimiento de la paz (DOMP) pasó a ser el Departamento de operaciones de paz (DOP), el Departamento de apoyo a las actividades sobre el terreno (DAAT) pasó a ser el Departamento de apoyo operacional (DAO), y el Departamento de asuntos políticos (DAP) pasó a ser el Departamento de asuntos políticos y consolidación de la paz (DAPCP).

- » Oficina de asuntos militares (OMA por su sigla en inglés)
- » Departamento de apoyo operacional (DAO, DOS por su sigla en inglés)
- » Departamento de asuntos políticos y de consolidación de la paz (DAPCP, DPPA por su sigla en inglés)

### **Departamento de operaciones de mantenimiento de la paz**

La dirección ejecutiva y la administración de todas las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU están en manos del DOP. Este es dirigido por el Sub-Secretario General de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, quien actúa bajo las órdenes del Secretario General y el Secretario General Adjunto.

El DOP tiene sus oficinas en el Cuartel General de la ONU. Sus roles y funciones consisten en:

- Dirigir y controlar las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU.
- Elaborar políticas y directrices operativas basadas en las resoluciones del Consejo de Seguridad (por ejemplo, los mandatos de misión).
- Redactar los informes del Secretario General al Consejo de Seguridad sobre cada operación de mantenimiento de la paz, incluyendo las observaciones y recomendaciones que correspondan.
- Prestar asesoramiento al Secretario General sobre todos los asuntos relacionados con la planificación, establecimiento y realización de las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU.
- Actuar como punto focal entre la Secretaría y los Estados Miembros, buscando información sobre todo asunto relacionado con una misión de mantenimiento de la paz de la ONU.

Por último, el DOP debe rendir cuentas ante el Secretario General y asume la responsabilidad de asegurar que en las misiones que dirige el DOP se cumpla con los requisitos del Sistema de gestión de seguridad de las Naciones Unidas.

### **Oficina de fomento del estado de derecho y de las instituciones de seguridad**

La OROLSI es una oficina del DOP. La dirige un Sub-Secretario General que actúa bajo las órdenes del Secretario General Adjunto. El objetivo principal de la OROLSI es apoyar la tarea de las misiones de la ONU, a fin de contribuir a que las autoridades nacionales logren una paz duradera estableciendo sistema de justicia y de seguridad transparentes que respondan por sus actos, y reforzando la seguridad por medio del desarme, desmovilización y reinserción de los excombatientes. La OROLSI suministra personal especializado para ayudar a manejar los peligrosos campos minados y materiales explosivos no detonados que ponen en riesgo la vida de las comunidades locales y los pacificadores tras las luchas armadas.<sup>13</sup>

La OROLSI aporta un enfoque integrado, holístico y coordinado a las actividades de fomento del estado de derecho del DOP en materia policial, judicial y penitenciaria, y de reforma del sector de la seguridad (SSR por su sigla en inglés). Esto adquiere particular relevancia considerando la sinergia que existe entre esas instituciones de

13) DOP, "Fortalecimiento del estado de derecho". Se accedió el 1º de marzo de 2018. Disponible en: <<https://peacekeeping.un.org/en/strengthening-rule-of-law>>.

seguridad. Tiene muy poca utilidad práctica contar con la posibilidad de arrestar a sospechosos de delitos, si no hay un sistema judicial que permita determinar su inocencia o culpabilidad ni centros penitenciarios donde detener a quienes resulten culpables.

## División de la Policía de la ONU

La UNPOL es una división de la OROLSI por su sigla en inglés, y es dirigida por el Asesor de la Policía de la ONU. En la actualidad, este actúa bajo las órdenes del Sub-Secretario General de la OROLSI. En 2014, el Asesor de la Policía de la ONU emitió una visión estratégica de la actuación policial de la ONU llamada “La Policía de la ONU hacia 2020: Servir y consolidar la paz y la seguridad”.<sup>14</sup>

En una revisión independiente de la UNPOL realizada en 2016, se hicieron una serie de recomendaciones tendientes a modificar la estructura de la División.<sup>15</sup> A 2018, la UNPOL consta de tres secciones, a saber: Política y desarrollo estratégico, Gestión y apoyo a la misión, y Selección y reclutamiento. Los jefes de sección actúan bajo las órdenes del Asesor Adjunto de la Policía de la ONU y del Asesor de la Policía de la ONU, así como también de la Capacidad Permanente de Policía (SPC) de Brindisi, Italia.

La sección de Política y desarrollo estratégico tiene a su cargo:

- Elaborar y revisar orientación técnica, directrices y procedimientos operativos estándar para los componentes policiales de las misiones, tales como el Marco de orientación estratégica para el mantenimiento de la paz policial internacional (SGF por su sigla en inglés).
- Realizar planificación estratégica policial y desarrollar conceptos de operaciones, así como también planes de mandato e implementación en coordinación con los Equipos operativos integrados del DOP (IOT por su sigla en inglés).
- Monitorear los planes de la policía, y analizar y evaluar los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas por los componentes policiales de las misiones, en coordinación con otros actores clave.
- Apoyar los esfuerzos de otros socios del Sistema de las Naciones Unidas, tales como la Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (ONUDD o UNODC por su sigla en inglés), en lo relativo a temas policiales.

La sección de Gestión y apoyo a la misión es responsable de:

- Prestar asesoramiento técnico a los componentes policiales de las misiones, en coordinación con los equipos operativos integrados (IOT), a fin de facilitar la implementación de sus respectivos mandatos.
- Actuar como enlace con misiones y otros actores clave, según corresponda, en relación con asuntos policiales y temas administrativos, operativos y técnicos conexos.

La sección de Selección y reclutamiento tiene bajo su responsabilidad:

- Asegurar la selección, despliegue, rotación y ampliación de misiones de los oficiales de la Policía de la ONU, entre ellos, los integrantes de las unidades de policía formada (FPU por su sigla en inglés) y el personal civil profesional de los componentes policiales que se contrata internacionalmente, en coordinación con los Estados Miembros y las misiones en el terreno.

14) UNPOL “La Policía de la ONU hacia 2020: Servir y proteger para consolidar la paz y la seguridad: visión y estrategia multianual”, marzo de 2014.

15) Naciones Unidas, “Revisión externa de las funciones, estructura y capacidad de la División de la Policía de la ONU”, 31 de mayo de 2016.



B. Lynn Pascoe, Sub-Secretario General de Asuntos Políticos, hace uso de la palabra en la reunión del Consejo de Seguridad sobre mantenimiento de la paz y seguridad internacional, celebrada en la Sede de la ONU en Nueva York. 25 de junio de 2007. Foto de ONU N° 148238 por Eskinder Debebe.

- Planificar y realizar visitas de asistencia a la selección y pre-despliegue a los países que aportan contingentes policiales (PCC por su sigla en inglés), trabajando en colaboración con el DAO en el proceso de negociación de equipos de propiedad de los contingentes, y participar en visitas de reconocimiento en el terreno.

La Capacidad permanente de policía (SPC por su sigla en inglés) de Brindisi es un grupo de 40 oficiales de la Policía de la ONU que provee capacidad de despliegue policial rápido para que las Naciones Unidas pueda utilizarla en la fase inicial de las operaciones de paz de la ONU y en otras situaciones de crisis. Los oficiales de la SPC tienen conocimientos especializados en diversos campos,<sup>16</sup> entre ellos, reforma y reestructura de la policía, orden público, crimen organizado transnacional, actuación policial orientada a la comunidad, asuntos jurídicos, análisis, entrenamiento, planificación, logística, presupuesto y gestión de los fondos, recursos humanos, tecnología de la información y las comunicaciones, investigaciones y servicios de asesoramiento en materia de género.

La función de la Capacidad permanente de policía (SPC) consiste en:

- Proveer capacidad policial inicial coherente para las nuevas operaciones de paz que dirigen el DOP para misiones de mantenimiento de la paz, y el DAPCP para misiones políticas especiales.
- Asistir a las operaciones de paz que dirigen el DOP y el DAPCP, prestando asesoramiento policial especializado. Cuando corresponda, la SPC podrá ser convocada además para realizar evaluaciones de componentes policiales.

16) UNPOL, "Capacidad permanente de policía". Se accedió el 23 de janvier de 2019. Disponible en inglés: <<https://police.un.org/en/standing-police-capacity>>.

La División de la Policía de la ONU trabaja además con el Servicio de capacitación integrado del DOP en la elaboración de programas de capacitación y herramientas para temas transversales, tales como la violencia sexual y de género (SGBV).

### Unidad de Reforma del sector de la seguridad

La ONU define la Reforma del sector de la seguridad (SSR por su sigla en inglés) como “proceso de evaluación, examen y aplicación, así como vigilancia y evaluación, realizado por las autoridades nacionales, que tiene por objeto la promoción de una seguridad eficaz y responsable para el Estado y sus pueblos sin discriminación y con pleno respeto de los derechos humanos y el estado de derecho.”<sup>17</sup> En el Informe del Secretario General “Seguridad, paz y desarrollo: el papel de las Naciones Unidas en apoyo de la reforma del sector de la seguridad”, la expresión *sector de la seguridad* es “una expresión de sentido amplio que se utiliza con frecuencia para describir las estructuras, las instituciones y los funcionarios responsables de gestionar, mantener y supervisar la seguridad en un país.”<sup>18</sup> Este suele comprender el ejército, la policía, las prisiones, la aduana y los organismos de patrullaje fronterizo, pero también puede referirse a los responsables de la supervisión y de la legislación relativa al sector de la seguridad, tales como el poder judicial y los políticos.

En los escenarios posconflicto, la reforma y reestructura de las instituciones de seguridad de una nación son imprescindibles para recuperar la credibilidad y la confianza de la población en su gobierno y, en el caso que nos ocupa, en su policía. Cuando se lo hace de manera eficaz, la Reforma del sector de la seguridad (SSR) puede crear organismos policiales y demás instituciones de seguridad transparentes, que asumen la responsabilidad por sus actos, con suficiente control y equilibrio para impedir el resurgimiento de conflictos o abusos de poder.

La Policía de la ONU trabaja en estrecha colaboración con las Unidades de reforma del sector de la seguridad (USSR) de las misiones para ayudar a reconstruir, reestructurar y reformar los organismos policiales. Los expertos de la ONU trabajan también con el Estado anfitrión en la elaboración de planes estratégicos, legislación policial apropiada y marcos de evaluación.

### Oficina de asuntos militares

La Oficina de asuntos militares (OMA por su sigla en inglés) es el equivalente militar de la División de la Policía de la ONU (UNPOL). Como parte del Departamento de operaciones de paz (DOP), el rol de la OMA es prestar asesoramiento militar especializado a los departamentos de la ONU y a los Estados Miembros, así como también apoyar el eficiente y eficaz suministro de capacidades militares a los componentes militares de las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU. La UNPOL trabaja en estrecha colaboración con la OMA, en especial compartiendo información e implementando mecanismos de protección de las fuerzas. La UNPOL trabaja además en consulta permanente con la OMA durante la elaboración de su Concepto de operaciones y directrices sobre el uso de la fuerza, a fin de asegurar una adecuada complementariedad.

17) Asamblea General y Consejo de Seguridad de la ONU, “Seguridad, paz y desarrollo: el papel de las Naciones Unidas en apoyo de la reforma del sector de la seguridad”, Informe del Secretario General, A/62/659-S/2008/39, 23 de enero de 2008, sección III § 17.

18) Asamblea General y Consejo de Seguridad de la ONU, “Seguridad, paz y desarrollo”, sección. III, § 14.



## Departamento de apoyo operacional

El DAO tiene a su cargo prestar apoyo a las operaciones de la ONU en el terreno, entre ellas, las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales (SPM). Este abarca al personal, las finanzas, las adquisiciones (compras), la logística, las comunicaciones, la tecnología de la información y demás temas administrativos y de gestión en general.

## Departamento de asuntos políticos y de consolidación de la paz

Las operaciones dirigidas por el DAPCP son las misiones políticas especiales (SPM), y son encabezadas por Representantes Especiales del Secretario General (SRSG por su sigla en inglés). Su cometido principal es aunar esfuerzos con las autoridades del Estado anfitrión y actores humanitarios en el terreno en el desarrollo de actividades de consolidación de la nación en diversas disciplinas, a fin de prevenir y solucionar conflictos y apoyar complejos procesos de transición política.<sup>19</sup>

El DAPCP contribuye a los esfuerzos de la ONU de prevención de conflictos, construcción de la paz y consolidación de la paz posconflicto, todo lo cual implica intervención policial. Las funciones que cumple el DAPCP en la prevención y resolución de conflictos son:

- Prestar asesoramiento al Secretario General sobre medidas que podrían contribuir a la causa de la paz (por ejemplo, proyectos de generación de capacidad policial).
- Brindar apoyo y orientación a los enviados de paz y a las misiones políticas de la ONU en el terreno (por ejemplo, asesorar sobre cómo mejorar la actuación policial en determinada misión política especial).
- Servir directamente a los Estados Miembros por medio de la asistencia electoral y el apoyo del personal del DAPCP a la labor del Consejo de Seguridad y demás organismos de la ONU.

El DAPCP colabora con las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU, apoyando y realizando elecciones en países que emergen de conflictos. Por otra parte, la División de asistencia electoral del DAPCP apoya las operaciones de mantenimiento de la paz evaluando las necesidades, orientando en materia de políticas y desplegando personal especializado, incluida policía.

19) DAPCP, "DAPCP en el Terreno". Se accedió el 23 de janvier de 2019. Disponible en: <<https://dppa.un.org/es/dppa-around-world>>.

## Cuestionario de fin de la lección »

1. \_\_\_\_\_ se creó/crearon para establecer un lenguaje común de comprensión entre sus Estados Miembros y evitar los sufrimientos de la guerra.
  - A. El Comité internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja
  - B. Las Naciones Unidas
  - C. Los Estados Unidos
  - D. Ninguno de los anteriores
  
2. ¿Cuáles de los siguientes valores están consagrados en la Carta de las Naciones Unidas?
  - A. Reafirmar la fe en los derechos humanos fundamentales, en la dignidad y el valor de la persona, en la igualdad de derechos de hombres y mujeres y de las naciones grandes y pequeñas
  - B. Establecer condiciones en las cuales se puedan preservar la justicia y el cumplimiento de las obligaciones emanadas de los tratados y otras fuentes del derecho internacional
  - C. Promover el progreso social y mejores niveles de vida en un concepto más amplio de la libertad
  - D. Todo lo anterior
  
3. Dos de las actividades más conocidas de las Naciones Unidas son \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_. (Elegir dos.)
  - A. la asistencia humanitaria
  - B. el mantenimiento de la paz
  - C. la regulación del comercio internacional
  - D. la intervención en elecciones
  
4. ¿Cuáles son elementos clave de la legitimidad de la ONU?
  - A. Algunas naciones están mejor representadas que otras
  - B. La imparcialidad y la universalidad
  - C. Los Estados Miembros del Consejo de Seguridad son responsables de proveer todo el financiamiento de las Naciones Unidas
  - D. El capitalismo y el socialismo
  
5. A nivel estratégico, ¿qué órganos toman decisiones de alto nivel relativas al mantenimiento de la paz?
  - A. La Secretaría de la ONU, bajo la dirección del Secretario General
  - B. El Grupo de amigos del mantenimiento de la paz
  - C. El Consejo de Seguridad y la Asamblea General
  - D. La Corte penal internacional
  
6. ¿Cuál de los siguientes Estados Miembros es miembro permanente del Consejo de seguridad?
  - A. Japón
  - B. India
  - C. Reino Unido
  - D. Alemania
  
7. ¿Qué considera el Consejo de Seguridad cuando delibera sobre si establecer una nueva operación de mantenimiento de la paz?
  - A. Si existe un claro objetivo político y si puede reflejarse en el mandato
  - B. Si se puede garantizar razonablemente la seguridad del personal de la ONU
  - C. Si se puede formular un mandato preciso para una operación de la ONU
  - D. Todo lo anterior
  
8. En virtud de la Carta de la ONU, \_\_\_\_\_ podrá formular recomendaciones para la solución pacífica de toda situación que pueda afectar las relaciones amistosas entre las naciones.
  - A. la Asamblea General
  - B. el Consejo de Seguridad
  - C. la Unión Africana
  - D. el Departamento de operaciones de mantenimiento de la paz

*Se dan las respuestas en la página siguiente.*

## Cuestionario de fin de la lección »

---

### 9. El Departamento de asuntos políticos ayuda a prevenir y resolver conflictos \_\_\_\_\_.

- A. prestando asesoramiento al Secretario General sobre medidas que podrían contribuir a la causa de la paz (por ejemplo, proyectos de generación de capacidad policial)
- B. brindando apoyo y orientación a los enviados de paz y a las misiones políticas de la ONU en el terreno (por ejemplo, asesoramiento sobre cómo mejorar la actuación policial en determinada misión política especial)
- C. sirviendo directamente a los Estados Miembros por medio de la asistencia electoras y del apoyo del personal del DAPCP a la labor del Consejo de Seguridad y demás organismos de la ONU
- D. Todo lo anterior

### 10. ¿Cuál de los siguientes Departamentos de la ONU está relacionado con la labor policial de la ONU?

- A. La UNPOL
- B. El DOP
- C. El DAO
- D. Todos los anteriores

## Respuestas »

- 1. B
- 2. D
- 3. A y B
- 4. B
- 5. C
- 6. C
- 7. D
- 8. A
- 9. D
- 10. D

## LECCIÓN

# 2

# Historia y descripción general de la actuación policial de la ONU



Foto de ONU N° 21079 por BZ.

En esta lección, se da al alumno una introducción a la historia y evolución de la actuación policial de la ONU desde sus inicios, en 1960, hasta el presente.

### En esta lección »

Sección 2.1 Breve historia de la actuación policial de la ONU

Sección 2.2 Papeles que desempeña la Policía de la ONU

### Objetivos de la lección »

- Conocer la historia de la actuación policial de la ONU.
- Tener presentes los recientes hitos en la política de actuación policial de la ONU.
- Comprender el papel que desempeña la Policía de la ONU.
- Conocer los tipos de policía que actúan en un componente policial de la ONU.



*La Fuerza de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz en Chipre (UNFICYP) comenzó a actuar el 27 de marzo de 1964, y llegó a estar formada por oficiales y demás efectivos de Austria, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Irlanda, Suecia y el Reino Unido. A diciembre de 2017, el personal de la UNFICYP ascendía a 1.160 efectivos, incluidos 68 oficiales de policía. Integrantes de la Policía Civil austríaca inspeccionan un vehículo con un policía chipriota en el puesto de control de un convoy de la ONU que se dirige de Nicosia a Kyrenia. 1º de abril de 1973. Foto de ONU N° 180240 por Yutaka Nagata.*

Esta comprende los hitos en materia de política estratégica que sentaron las bases para el despliegue y operativa actuales de la Policía de la ONU en las misiones de paz. El estudiante conocerá los diversos papeles que desempeña la Policía de la ONU en las misiones.

## **Sección 2.1 Breve historia de la actuación policial de la ONU**

En agosto de 1960, se desplegó un pequeño contingente de Policía de la ONU en la Operación de las Naciones Unidas en el Congo (ONUC). Sin embargo, no fue sino hasta 1964 que actuó el primer componente policial de la ONU en una operación de mantenimiento de la paz autorizada por el Consejo de Seguridad de la ONU, a saber, la Fuerza de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en Chipre (UNFICYP por su acrónimo en inglés).

Al cabo de la Guerra Fría, el Consejo de Seguridad aumentó el número de misiones de mantenimiento de la paz autorizadas de la ONU. Según informe la UNPOL, en el transcurso de las dos décadas siguientes, aumentó de manera notable la policía autorizada a actuar en misiones de mantenimiento de la paz de la ONU, alcanzando niveles históricos en 2010 con más de 17.000 efectivos.<sup>1</sup>

Los primeros componentes policiales de la ONU que actuaron en misiones de mantenimiento de la paz típicamente cumplían funciones de vigilancia y asesoramiento: monitoreaban las actividades de las fuerzas policiales del Estado anfitrión, a fin de asegurar que cumplieran con el mandato del Consejo de Seguridad y las normas internacionales en materia de derechos humanos, y actuaban como asesores en mejores prácticas y técnicas de actuación policial. Los últimos años de la década del 1990 fueron testigo de fracasos estrepitosos en el mantenimiento de la paz de la ONU, entre los cuales cabe destacar las atrocidades cometidas en Ruanda y Srebrenica. Quedó claro entonces que era preciso ampliar el papel de la Policía de la ONU, reconociéndose el importante rol que desempeñaba en las actividades de consolidación de la paz y fomento del estado de derecho.

El Informe Brahimi respondió a los fracasos de la década del 1990, procurando renovar el compromiso de los Estados Miembros con el “mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales”.<sup>2</sup> Marcó un punto de inflexión en el que se produjo un cambio de las misiones tradicionales, es decir, de observadores militares, a misiones multidimensionales más complejas. En esas misiones multidimensionales hubo un importante contingente de personal policial y civil que actuó con los componentes militares, ayudando a cumplir los mandatos y a instrumentar los acuerdos de paz. Al mismo tiempo, fue cambiando la naturaleza de los conflictos. Se observó que las misiones de mantenimiento de la paz que tradicionalmente se desplegaban para enfrentar e impedir conflictos entre Estados eran útiles para hacer frente a las hostilidades y las guerras civiles que se producían dentro de los estados, así como también a los flagelos más recientes que sabotean los procesos de paz: terrorismo, delitos graves y crimen organizado (SOC por su sigla en inglés), y corrupción.

En el Informe Brahimi se analizaron a fondo tanto el uso que se le daba en ese momento como el posible uso futuro de la Policía de la ONU, llegando a la siguiente conclusión:

“Los observadores civiles de la policía de las Naciones Unidas no contribuyen a consolidar la paz si se limitan a documentar o, con su mera presencia, a tratar de disuadir a los oficiales de policía locales de cometer abusos u otras formas de proceder inaceptables, lo cual refleja una concepción tradicional y algo estrecha de las capacidades policiales civiles. En las misiones de hoy en día, podrá requerirse que la policía civil asuma la tarea de reformar, capacitar y reestructurar las fuerzas policiales locales según normas internacionales de actuación policial y derechos humanos, y que cuente con la capacidad de responder de manera eficaz para enfrentar los desmanes de la población civil y defenderse de estos. Por otra parte, los tribunales ante los cuales sean llevados los presuntos delincuentes por los policías locales, y el sistema penal al que se deriven por ley los prisioneros, deberán ser políticamente imparciales, sin

1) UNPOL, “Nuestra historia”. Se accedió el 12 de enero de 2018. Disponible en inglés: <<https://police.un.org/en/our-history>>.

2) Asamblea General y Consejo de Seguridad de la ONU, “Informe del Grupo de operaciones de paz de las Naciones Unidas”, A/55/305-S/2000/809, 21 de agosto de 2000, 23–24.



*Luis Miguel Carrilho, Comisionado de la Policía de la ONU de la Misión integrada de las Naciones Unidas en Timor Oriental (UNMIT), firma el acuerdo por el que se traspasan a la Policía Nacional de Timor Oriental las responsabilidades clave de actuación policial. 14 de mayo de 2009. Foto de ONU N° 39592 por Martine Perret.*

que se cometan actos de intimidación ni coacción. Cuando así lo requieran las misiones de consolidación de la paz, se deberá contar con un número suficiente de expertos judiciales internacionales, profesionales especializados en derecho penal y derechos humanos, y también policías civiles, a fin de fortalecer las instituciones de estado de derecho. Cuando lo requieran la justicia, la reconciliación y el combate a la impunidad, el Consejo de Seguridad deberá autorizar a esos expertos, así como también a investigadores criminales y personal forense especializado, a que profundice la labor de aprehender y enjuiciar a aquellas personas imputadas de crímenes de guerra, en apoyo de los tribunales penales internacionales de las Naciones Unidas[.] ... Por otra parte, se debe comprender y definir mejor el rol de la policía civil de los nuevos tiempos. En síntesis, se requiere un cambio doctrinario con respecto a cómo concibe y utiliza [la ONU] la policía civil en las operaciones de paz, y a la necesidad de un enfoque de equipo para defender el estado de derecho y el respeto a los derechos humanos por medio de expertos en las áreas judicial, penal, de derechos humanos y de actuación policial que trabajen juntos de manera coordinada y concertada.”<sup>3</sup>

En las recomendaciones al Secretario General del Informe Brahimi, se incluía un llamado a un “cambio doctrinario en el uso de la policía civil, otros elementos de estado de derecho y expertos en derechos humanos en las operaciones de paz complejas, de modo de reflejar la tendencia a centrarse cada vez más en fortalecer las

3) Asamblea General y Consejo de Seguridad de la ONU, “Informe del Grupo”, 23 § 39–40.

instituciones de estado de derecho y promover un mayor respeto por los derechos humanos en los escenarios posconflicto.”<sup>4</sup> En numerosos documentos de la ONU se reafirmó y reiteró esta recomendación, entre ellos, en los informes del Secretario General sobre el estado de derecho<sup>5</sup> y la reforma del sector de la seguridad (SSR por su sigla en inglés).<sup>6</sup>

En línea con la recomendación del Informe Brahimi, el Consejo de Seguridad comenzó a autorizar mandatos en los que se ampliaba el rol de la policía en las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU más allá de la de mera vigilancia. En la actualidad, los mandatos que se otorgan a los componentes de la Policía de la ONU corresponden a tres categorías generales:



*El Consejo de Seguridad unánimemente adopta la resolución 2185 por la que se decide incluir la actuación policial como parte integral de los mandatos de las operaciones de mantenimiento de la paz y de las misiones políticas especiales de las Naciones Unidas. 20 de noviembre de 2014. Foto de ONU N° 613021 por Evan Schneider.*

- **Monitorear, actuar como mentores y asesorar a sus pares** de la policía del Estado anfitrión y demás instituciones de orden público, a fin de fortalecer sus capacidades, en especial en lo relativo a la actuación dentro de la comunidad, el mantenimiento del orden público, así como también al combate a la violencia sexual de género (SGBV por su sigla en inglés) y a los delitos graves y el crimen organizado (SOC).
- **Prestar apoyo operativo** a la policía y demás instituciones de orden público del Estado anfitrión, a fin de preservar el estado de derecho.
- **Apoyar la reforma, reestructura y reconstrucción** de una policía y demás instituciones de orden público que sean transparentes y respondan por sus actos, por medio de asistencia técnica, actuación en el mismo lugar físico y capacitación.

En la resolución 2185 del Consejo de Seguridad sobre el rol de la policía en el mantenimiento de la paz y la consolidación de la paz posconflicto, se detallan esas responsabilidades fundamentales de la actuación policial de la ONU.<sup>7</sup>

En contadas ocasiones, el Consejo de Seguridad ha otorgado a la Policía de la ONU un mandato que implique un rol policial “ejecutivo”. En 1999, el Consejo de Seguridad envió Policía de la ONU a Kosovo y Timor Oriental con mandatos ejecutivos. En ambas misiones, la Policía de la ONU asumió la responsabilidad de la actuación policial civil del Estado. En paralelo, a la Policía de la ONU se la mandató a crear y capacitar a una fuerza policial del Estado anfitrión responsable y sostenible, a la cual la ONU pudiera ir traspasando la función de policía ejecutiva.<sup>8</sup>

4) Asamblea General y Consejo de Seguridad de la ONU, “Informe del Grupo”, ix.

5) Consejo de Seguridad de la ONU, “El estado de derecho en la justicia de transición en las sociedades en conflicto y posconflicto”, *Informe del Secretario General*, S/2004/616, 23 de agosto de 2004.

6) Asamblea General y Consejo de Seguridad de la ONU, “Asegurando la paz y el desarrollo: el rol de las Naciones Unidas en el apoyo a la reforma del sector de la seguridad”, *Informe del Secretario General*, A/62/659-S/2008/39, 23 de enero de 2008.

7) Consejo de Seguridad de la ONU, “Resolución 2185 (2014)”, S/RES/2185 (2014), 20 de noviembre de 2014.

8) Consejo de Seguridad de la ONU, “Resolución 1272 (1999)”, S/RES/1272 (1999), 25 de octubre de 1999.



En fecha más reciente, el Consejo de Seguridad incluyó una disposición de “medidas temporales urgentes” en el mandato otorgado a la Misión multidimensional integrada de estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA). En virtud de esa disposición, a solicitud de las autoridades de transición de la República Centroafricana, la Policía de la ONU podrá asumir determinadas funciones de policía ejecutiva tales como las de arrestar y detener “en casos excepcionales”, a fin de “mantener la ley y el orden público básicos y combatir la impunidad.”<sup>9</sup>

Sin embargo, si bien el Consejo de Seguridad otorga al Representante Especial del Secretario General (SRSG) de una misión de la ONU amplias facultades de dirección estratégica, el lenguaje suele ser vago y no brinda a la Policía de la ONU que actúa en las misiones orientación operativa ni táctica sobre cómo cumplir los roles previstos en su mandato. Queda en manos del Representante Especial del Secretario General (SRSG), de la División de la Policía de la ONU (UNPOL) y del Jefe del Componente Policial (HOPC) plasmar el mandato en actividades operativas apropiadas.

En la Figura 2.1, se esboza la creciente complejidad de las tareas mandatadas a la Policía de la ONU en el transcurso del tiempo.

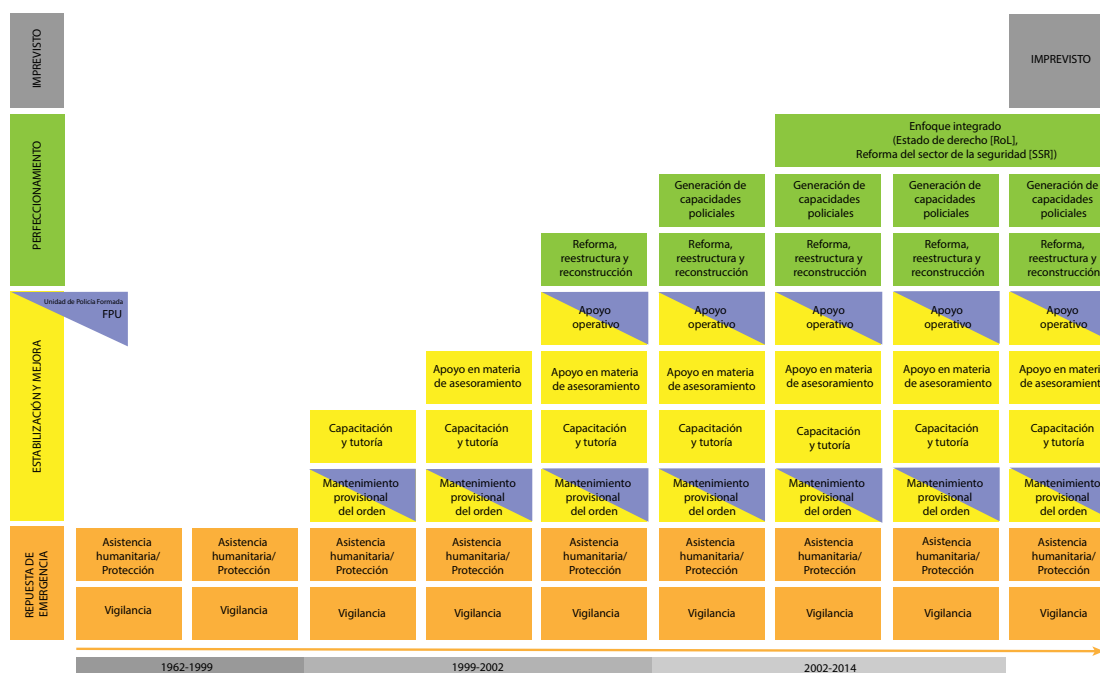


Figura 2.1 – Creciente complejidad de las tareas de la Policía (levemente adaptado por la Policía Federal Australiana).

Ello puede plantear un problema, ya que la actuación policial de la ONU difiere radicalmente de la del ámbito local en el hecho de que rara vez existe un marco legislativo claro. Más aún, puede que la comunidad en el seno de la cual esté llamada a actuar no le tenga confianza. Dado que los componentes policiales de la ONU están formados por efectivos provenientes de los más diversos países, con lenguas y culturas diferentes, traen consigo distintos enfoques de actuación policial y niveles de entrenamiento. Aun aquellos países que comparten una misma lengua suelen tener concepciones muy distintas sobre la actuación policial.

9) Consejo de Seguridad de la ONU, “Resolución 2149 (2014)”, S/RES/2149 (2014), 10 de abril de 2014.

Reconociendo este hecho, los Servicios de supervisión interna de las Naciones Unidas (OIOS por su sigla en inglés) emitieron un informe sobre la Gestión de las operaciones de la Policía de la ONU en 2008, en el que señalaron la necesidad urgente de que el Departamento de operaciones de mantenimiento de la paz (DOMP) desarrollara una “doctrina policial integral que rigiera todos los aspectos de las operaciones policiales de las Naciones Unidas”.<sup>10</sup>

En la revisión del DOMP se hizo énfasis en la necesidad de un marco doctrinario estratégico para la policía que actuara en las operaciones de mantenimiento de la paz. Esa recomendación llevó a un proceso de desarrollo de una doctrina policial conocida como el Marco de orientación estratégica para actividades policiales internacionales de mantenimiento de la paz (SGF por su sigla en inglés).<sup>11</sup> Andrew Carpenter, Jefe de la sección de política y desarrollo estratégicos del DOMP y uno de los artífices del SGF, señaló que “el objetivo fundamental del desarrollo de un SGF cohesivo es optimizar la eficacia del mantenimiento de la paz por parte de la Policía de la ONU, por medio de enfoques más coherentes y armónicos en materia de seguridad pública, reforma policial y apoyo a los servicios policiales [del Estado anfitrión], y de un reclutamiento más selectivo de personal internacional que cuente con las habilidades específicas y la experiencia necesarios.”<sup>12</sup> El Marco de orientación estratégica (SGF) tiene por finalidad ayudar a los países que aportan contingentes policiales (PCC) a comprender qué destrezas, experiencia y atributos personales deben tener sus oficiales de policía para poder tener éxito en una misión.

La División de la Policía de la ONU (UNPOL) trabajó en consulta con los Estados Miembros y la sociedad civil, así como también con instituciones académicas pertinentes y socios internacionales, en la elaboración de las políticas, las directrices asociadas a estas y los manuales detallados que conforman el Marco de orientación estratégica (SGF). La primera política desarrollada por la UNPOL fue *La Policía de las Naciones Unidas en las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales*.<sup>13</sup> En ese documento se esbozan la misión principal, las funciones esenciales y la estructura organizacional de la Policía de la ONU en las operaciones de paz.

La UNPOL elaboró además otros documentos de política sobre los siguientes temas:

- **Administración policial:** Los sistemas administrativos necesarios para el desempeño eficaz y eficiente del componente policial, entre ellos, gestión del presupuesto, adquisiciones, registro y gestión de personal.
- **Generación de capacidades y desarrollo profesional policial:** Cómo preparar mejor a los oficiales y a las instituciones del Estado anfitrión para asegurar la sostenibilidad de los esfuerzos de paz internacionales en el largo plazo.



*Un equipo forense de la Policía de la ONU y la Policía Nacional de Timor Oriental (PNTL) utiliza un equipo fotográfico Panoscan para realizar una investigación sobre el ataque y emboscada sufridos por el Primer Ministro Kay Rala Xanana Gusmão el 11 de febrero de 2008 en Dili, Timor Oriental. 27 de febrero de 2008. Foto de ONU N° 170595 por Martine Perret.*

10) OIOS, “Informe de auditoría: Gestión de las operaciones policiales de la ONU”, Tarea #AP2007/600/01, 26 de agosto de 2008.

11) UNPOL, “Marco de orientación estratégica para actividades policiales internacionales de mantenimiento de la paz”. Se accedió el 1° de marzo de 2018. Disponible en inglés: <<https://police.un.org/en/sgf>>.

12) Andrew Carpenter, “Actuación policial en los frentes de paz”, Revista Police Chief, agosto de 2014.

13) DOMP/Departamento de apoyo a las actividades en el terreno (DFS), *Política: La Policía de las Naciones Unidas en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales de las Naciones Unidas*, 1° de febrero de 2014. Disponible en inglés: <<https://police.un.org/sites/default/files/sgf-policy-police-2014.pdf>>.

- **Comando policial:** Los recursos, habilidades, capacidades y estructuras que se requieren para dirigir una operación de paz multidimensional compleja.
- **Operaciones policiales:** Tarea policial cotidiana en materia de investigación, seguridad pública y operaciones especiales, aplicando los principios básicos de actuación orientada a la comunidad y fundada en la inteligencia policial.

Hubo otros dos hitos que contribuyeron a delinear la conformación estratégica actual de la actuación policial de la ONU. El primero fue la resolución 2185 adoptada por el Consejo de Seguridad sobre el rol de la policía en el mantenimiento de la paz y la consolidación de la paz posconflicto. En la resolución 2185, la primera destinada exclusivamente a la actuación policial en las misiones de mantenimiento de la paz, se reconoce “el papel de importancia creciente que desempeñan los Componentes Policiales como parte integral de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales de las Naciones Unidas”, así como también “las tareas policiales cada vez más diversas y complejas que requieren los mandatos de esas operaciones y misiones”.<sup>14</sup> En la resolución 2185 se urgía además al Secretario General a emitir antes del fin de 2016 un informe sobre el papel de la actuación policial como parte integral del mantenimiento de la paz y la consolidación de la paz posconflicto, en el que se hiciera especial énfasis en los desafíos que enfrentan los componentes policiales de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales de la ONU, y a formular recomendaciones sobre cómo reforzar su aporte al logro del mandato de las misiones.



*Oficiales de la Unidad de Policía Formada (FPU) del contingente indio de la Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL) participan en un desfile realizado en su honor por los servicios prestados en Monrovia, Liberia. 12 de noviembre de 2008. Foto de ONU N° 380743 por Christopher Herwig.*

14) Consejo de Seguridad de la ONU, “Resolución 2185 (2014)”.

El segundo hito fue la publicación de la *Revisión externa de las funciones, estructura y capacidad de la División de la Policía de la ONU*.<sup>15</sup> En la revisión se proponía un nuevo modelo operativo en el que se priorizaran la consolidación de las instituciones y las capacidades especializadas. El reclutamiento debería centrarse en las vertientes de protección y desarrollo. La vertiente de protección incluiría oficiales de protección policial destacados en comisión y unidades de policía formada (FPU), mientras que la vertiente de reforma, reestructura y desarrollo institucional incluiría oficiales y equipos de capacitación y perfeccionamiento policial, y expertos civiles destacados en comisión.

En noviembre de 2016, el Secretario General emitió un informe sobre el rol de la actuación policial como parte integral del mantenimiento de la paz y de la consolidación de la paz posconflicto.<sup>16</sup> En ese informe se imparten directivas adicionales para la Policía de la ONU que actúa en las operaciones de mantenimiento de la paz, y “se esboza cómo se ha visto alterado el escenario en el cual actúa la policía de las Naciones Unidas por la cambiante dinámica de los conflictos.”<sup>17</sup> El informe “contiene además la respuesta del Secretario General a la revisión externa de las funciones, estructura y capacidad de la División de la Policía del 31 de mayo de 2016.”<sup>18</sup>

## Sección 2.2 Papeles que desempeña la Policía de la ONU

Al inicio de una operación de mantenimiento de la paz o misión política especial (SPM) de la ONU, el Secretario General designa a un Jefe de Misión (HOM por su sigla en inglés) que actúa como Representante Especial del Secretario General (SRSG) para esa misión específica. El principal oficial de policía es el Jefe del Componente Policial (HOPC), o bien el Asesor Policial principal en el caso de las misiones políticas especiales (SPM por su sigla en inglés). El Jefe del Componente Policial (HOPC por su sigla en inglés) actúa bajo las órdenes del Representante Especial del Secretario General (SRSG por su sigla en inglés) y ejerce el control operativo de toda la Policía de la ONU en la operación de mantenimiento de la paz, también conocida como Componente Policial de la ONU. Esa facultad permite al Jefe del HOPC asignar tareas separadas dentro de la misión a cualquier integrante del personal del componente policial de la ONU, toda vez que se requiera. El HOPC puede delegar esta facultad a oficiales policiales subalternos por motivos específicos. Ejemplo de ello podría ser la delegación de facultades a un Comandante de la Unidad de Policía Formada (FPU por su sigla en inglés) para determinada región geográfica del área de operaciones de la misión de la ONU.

Hay cuatro categorías de Policía de la ONU que pueden desplegarse dentro del Componente Policial de la ONU de una operación de mantenimiento de la paz de la ONU:

1. Unidades de policía formada (FPU);
2. Oficiales de policía individuales (IPO);
3. Equipos de policías especializados (SPT); y
4. Expertos policiales civiles.

15) Naciones Unidas, “Revisión externa de las funciones, estructura y capacidad de la División de la Policía de la ONU”, 31 de mayo de 2016.

16) Consejo de Seguridad de la ONU, “Informe del Secretario General sobre la actuación policial de las Naciones Unidas”, S/2016/952, 10 de noviembre de 2016.

17) UNPOL, “Reforma de la Policía de la ONU”. Se accedió el 23 de marzo de 2018. Disponible en inglés: <<https://police.un.org/en/un-police-reform>>.

18) UNPOL, “Reforma de la Policía de la ONU”.



## Unidades de policía formada

En la *Política en materia de unidades de policía formada* de la ONU, se definen las unidades de policía formada (FPU por su sigla en inglés) como "unidades policiales móviles cohesivas que prestan apoyo a las operaciones de las Naciones Unidas y garantizan la seguridad del personal y de las instalaciones de la ONU, principalmente en la gestión del orden público."<sup>19</sup> Dado el singular rol que cumplen, las FPU típicamente están armadas, mientras que no lo están otros oficiales de policía destacados a operaciones de mantenimiento de la paz. Más aún, "Como parte coherente del componente policial de las Naciones Unidas, las FPU trabajan para establecer y mantener comunidades seguras, democráticas y respetuosas de los derechos humanos, brindando una actuación policial profesional, reactiva y más contundente, de conformidad con su mandato."<sup>20</sup>

Las FPU forman la mayor parte de la Policía de la ONU que se despliega en las misiones de las Naciones Unidas. La demanda de FPU está aumentando de manera sostenida; a marzo de 2016, el Consejo de Seguridad había autorizado el despliegue de 71 FPU.<sup>21</sup> En la Figura 2.2 se esboza el despliegue de oficiales de FPU a diciembre de 2015.

Una fuerza policial formada (FPU) típicamente consiste en una escuadra de 140 efectivos. La FPU cuenta con sus propios equipos, recursos y estructura de mando. En línea con la exhortación de la ONU a aumentar la participación de la mujer en la actuación policial, varios Estados Miembros, entre ellos Bangladesh (a Haití) e India (a Liberia) han entrenado y desplegado FPU formadas exclusivamente por oficiales mujeres.

19) DOMP/DAAT, "Unidades de policía formada en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas", secc. E.

20) DOMP/DAAT, *Política (Revisada): Unidades de policía formada en las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas*, 1º de marzo de 2010, secc. D.1.1 § 7.

21) UNPOL, "Unidades de policía formada (FPU)". Se accedió el 23 de marzo de 2018. Disponible en inglés: <<https://police.un.org/en/formed-police-units-fpus>>.



*Oficiales de la Policía de la ONU con el Asesor Stefan Feller (a la derecha) en la reunión realizada el 13 de noviembre de 2015 por el Consejo de Seguridad para tratar los desafíos que enfrenta la labor policial en el marco del mandato de protección de civiles (POC) de las operaciones de mantenimiento de la paz. 13 de noviembre de 2015. Foto de ONU N° 653096 por Amanda Voisard.*

En la política del DOMP sobre actuación policial de la ONU en las operaciones de mantenimiento de la paz, se esbozan las tres funciones esenciales de las FPU. La primera, y también la más importante, es la de proteger a los civiles gestionando el orden pública, “a fin de ayudar a los ciudadanos a ejercer sus derechos fundamentales sin perturbaciones ni trabas injustificadas, e impedir que las aglomeraciones pongan en riesgo o de hecho afecten la seguridad pública.”<sup>22</sup> Por lo general, esto se hace en apoyo de la policía del Estado anfitrión, pero las FPU también pueden actuar en forma independiente si así lo requiere el mandato de la misión. Ejemplos de ello son la disposición de “medidas temporales urgentes” del mandato de la Misión multidimensional integrada de estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA), así como también el despliegue de FPU en la Misión de administración provisional de las Naciones Unidas en Kosovo (UNMIK) y en la Administración de transición de las Naciones Unidas en Timor Oriental (UNTAET), donde regularmente debieron manejar tensas aglomeraciones públicas. En contextos de esa naturaleza, en la política se establece que todo uso de la fuerza deberá limitarse al mínimo necesario, ciñéndose estrictamente al marco jurídico y teniendo presente el principio de la proporcionalidad y la necesidad de continuar con las negociaciones.<sup>23</sup>

Por otra parte, las FPU cumplen la tarea de proteger al personal y las instalaciones de la ONU. Aunque generalmente no es una tarea de tiempo completo, una FPU la asume en aquellas situaciones en las que el personal de la ONU debe pasar a cumplir funciones en otro lugar, o bien ser evacuado. La protección puede implicar también escoltar convoyes. Ejemplos de esta función esencial son las FPU desplegadas en el este del Congo, en las proximidades de oficinas clave de la ONU, o que protegieron al personal durante los tensos enfrentamientos pos-elecciones de 2010 en Côte d'Ivoire.

22) DOMP/DAAT, “Política (Revisada)”, secc. D.1.2 § 13.

23) DOMP/DAAT, “Política (Revisada)”, secc. D.1.2 § 13.

Por último, las FPU pueden apoyar aquellas operaciones del Estado anfitrión o de la Policía de la ONU que impliquen mayor riesgo o amenaza. Para ello, pueden realizar patrullajes conjuntos de alta visibilidad con oficiales de la Policía de la ONU, pacificadores militares y personal militar de la ONU en zonas de alto riesgo. En Liberia, las FPU prestaron apoyo operativo a la Policía Nacional Liberiana cuando realizaron arrestos de alto riesgo. En Sudán del Sur y Darfur, las FPU hicieron patrullajes tanto dentro como en la franja perimetral de los campamentos de personas internamente desplazadas (IDP).<sup>24</sup>

### Oficiales de policía individuales

Los oficiales de policía individuales (IPO por su sigla en inglés) son personal policial de diversos rangos y experiencia que destacan en comisión los gobiernos de Estados Miembros para que actúen en la ONU. Los IPO desempeñan los siguientes roles:<sup>25</sup>

- Actuar como policía comunitaria en comunidades locales y a menudo en campamentos de personas internamente desplazadas (IDP).
- Actuar como mentor, prestar asesoramiento y generar capacidades dentro de la policía y las instituciones de orden público del Estado anfitrión, en una amplia gama de habilidades y tácticas policiales. Estos IPO pueden ser conocidos también como "Asesores Policiales" de sus pares del Estado anfitrión.
- Impartir conocimientos especializados en diversos tipos de investigaciones y capacidades policiales, tales como violencia sexual de género (SGBV); estudios forenses; operaciones de tráfico; gestión de fronteras; patrullaje en cursos de agua; y delitos graves y crimen organizado (SOC), entre ellos, tráfico de narcóticos, armas, recursos y personas; así como también en corrupción pública.
- Impartir conocimientos especializados en funciones de apoyo relacionadas con la actuación policial, tales como recursos humanos, finanzas, logística y adquisiciones, gestión de flotas de vehículos, dirección de proyectos, elaboración de informes estratégicos y de gobierno, medios de comunicación, política y planificación, tecnología de la información y las comunicaciones, y apoyo en materia jurídica.

### Equipos de policías especializados

Los equipos de policías especializados (SPT) son equipos de oficiales, generalmente formados por personas de uno o dos Estados Miembros, que actúan en las misiones para asumir una función especializada. Los expertos policiales llegan para cumplir roles difíciles desde el punto de vista técnico o especializados en investigaciones criminales o tareas policiales complejas. Ejemplos de posibles especializaciones son los crímenes sexuales, investigaciones sensibles desde el punto de vista político, terrorismo, delitos transnacionales, inteligencia, ciencias forenses, cibercrimitos y adiestramiento de perros, entre otros.

Los SPT representan un concepto relativamente nuevo en materia de actuación policial de la ONU. Se los señaló oficialmente por primera vez en la política de 2014, en la cual se los describe como "grupo de expertos en determinada disciplina policial a quienes uno o varios Estados Miembros destacan en comisión para cumplir funciones en las Naciones Unidas a solicitud del Secretario General."<sup>26</sup>

24) Sofía Sebastián, El rol de la policía en las operaciones de paz de la ONU: Salvando la brecha en la protección de los civiles de la violencia física (Washington: Centro Stimson, 2015), 23.

25) UNPOL, "Oficiales de policía individuales". Se accedió el 23 de marzo de 2018. Disponible en inglés: <<https://police.un.org/en/individual-police-officers>>.

26) DOMP/DAAT, "Política", secc. E.



*El 25% del personal de la Comisaría de Salem, Monrovia, Liberia, son oficiales mujeres que desempeñan un papel de enorme importancia en la actuación policial de la zona. Son asistidas por personal policial internacional que las orienta en lo relativo a temas éticos y de procedimiento. 29 de abril de 2010. Foto de ONU N° 544830 por Marcus Bleasdale.*

El Consejo de Seguridad respaldó a los SPT en su Resolución 2185, en la que se estableció que “la División de la Policía del Departamento de operaciones de mantenimiento de la paz [sic] deberá seguir explorando el uso de “equipos de policías especializados” para generar capacidades.” Un excelente ejemplo práctico de SPT es el despliegue de policías noruegos y canadienses en una acción de combate conjunto contra la violencia sexual en Haití. Llegaron en 2010 para generar en la Policía Nacional Haitiana (PNH) la capacidad de realizar investigaciones sobre casos de violencia sexual de género (SGBV). El equipo actúa en un mismo lugar físico con sus pares de la Policía Nacional Haitiana (PNH), y trabaja con estos, tanto en investigaciones criminales técnicas como en la elaboración de programas comunitarios destinados a prevenir y denunciar los casos de violencia sexual de género (SGBV) y prestar servicios a las víctimas de esa clase de violencia. El equipo ayuda además a sus pares de la PNH a vincularse con organismos gubernamentales haitianas, a fin de establecer alianzas mutuamente beneficiosas, tales como en los campos de la educación y la salud.<sup>27</sup>

27) Marina Caparini y Kari M. Osland, “Equipo de policías especializados de la MINUSTAH para combatir la violencia sexual en Haití”, Instituto Noruego de Asuntos Internacionales, 2016.



## Expertos civiles de la policía

Como los equipos de policías especializados (SPT), los expertos policiales civiles son una categoría relativamente nueva dentro de los componentes policiales de la ONU. Por lo general, son personas especializadas en algún aspecto de la actuación policial o de las funciones de apoyo, pero no son oficiales de policía propiamente dichos. Ejemplos de estos son los expertos en finanzas y presupuesto, elaboración de políticas, medios de comunicación, recursos humanos, psicología criminal y ciencias forenses.

Reconociendo que los oficiales de policía jurados no siempre cuentan con las habilidades profesionales necesarias para cumplir funciones de apoyo a una institución policial o de orden público, el Consejo de Seguridad incluyó este personal en su resolución 2185, señalando “la importancia de destacar a expertos civiles en actuación policial con habilidades y conocimientos especializados apropiados a las operaciones de mantenimiento de la paz y a las misiones políticas especiales de las Naciones Unidas”.<sup>28</sup>

---

28) Consejo de Seguridad de la ONU, “Resolución 2185 (2014)”, § 14.

## Cuestionario de fin de la lección »

1. **¿En qué año se desplegó el primer componente policial de la ONU en una operación de mantenimiento de la paz de la ONU?**
  - A. 1960
  - B. 1964
  - C. 1990
  - D. 1999
  
2. **La Policía de la ONU desempeñó una función de \_\_\_\_\_ en las primeras misiones de mantenimiento de la paz de la ONU.**
  - A. generación de capacidades
  - B. actuación policial ejecutiva
  - C. monitoreo e información
  - D. entrenamiento y elaboración de informes
  
3. **En las operaciones de mantenimiento de la paz de hoy en día, los mandatos más comunes asignan a la Policía de la ONU la tarea de \_\_\_\_\_.**
  - A. reformar, entrenar y reestructurar la policía del Estado anfitrión según las normas internacionales en materia de actuación policial democrática y derechos humanos
  - B. observar las operaciones de la policía del Estado anfitrión
  - C. evitar interactuar con la policía del Estado anfitrión
  - D. permanecer en espera hasta que las autoridades del Estado anfitrión soliciten asistencia
  
4. **¿Cuál fue la primera política elaborada como parte del Marco de orientación estratégica de la Policía de la ONU?**
  - A. El Informe Brahimi
  - B. La resolución 2185 del Consejo de Seguridad sobre el rol de la policía en el mantenimiento de la paz y la consolidación de la paz posconflicto
  - C. La política sobre las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales de las Naciones Unidas
  - D. La Revisión externa de las funciones, estructura y capacidad de la División de la Policía de la ONU
  
5. **¿Sobre qué tema(s) ha generado recientemente documentos adicionales la División de la Policía de las Naciones Unidas?**
  - A. Administración policial
  - B. Operaciones policiales
  - C. Comando policial
  - D. Generación de capacidades y desarrollo profesional policial
  - E. Todos los anteriores
  
6. **¿Qué misión de mantenimiento de la paz de la ONU cuenta con una disposición de “medidas temporales urgentes” por la que se faculta a la Policía de la ONU a cumplir funciones de policía ejecutiva en determinadas circunstancias?**
  - A. MINUSTAH (Haití)
  - B. MINUSCA (República Centroafricana)
  - C. MINUSMA (Malí)
  - D. UNFICYP (Chipre)

*Se dan las respuestas en la página siguiente.*

## Cuestionario de fin de la lección »

- 7. ¿Cuál(es) de los siguientes tipos de actuación policial puede(n) desplegarse en las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU?**
- A. Unidades de policía formada
  - B. Oficiales de policía individuales
  - C. Equipos de policías especializados
  - D. Expertos civiles de la policía
  - E. Todos los anteriores
- 8. Una unidad de policía formada típicamente consiste en \_\_\_\_\_.**
- A. una escuadrón de 50 efectivos con sus propios equipos, en el cual cada oficial actúa bajo las órdenes directas del Jefe del Componente Policial (HOPC)
  - B. un escuadrón de 140 efectivos que cuenta con sus propios equipos, recursos y estructura de mando
  - C. cualquier número de oficiales de policía inferior a 100 sin equipos ni estructura de mando
  - D. cualquier número de oficiales de policía superior a 100 de diversos rangos con equipos, y divididos en escuadras más pequeñas, cada una con su propio comandante
- 9. ¿En qué misión se implementó la iniciativa conjunta del equipo de policías especializados noruegos y canadienses que combatían la violencia sexual?**
- A. MINUSCA (República Centroafricana)
  - B. UNMIL (Liberia)
  - C. MINUSTAH (Haití)
  - D. UNMISS (Sudán del Sur)
- 10. ¿Cuál de las siguientes funciones podrían desempeñar los expertos civiles de la policía?**
- A. Policía de tránsito
  - B. Investigaciones de casos de corrupción
  - C. Recursos humanos
  - D. Oficial de Armas y tácticas especiales (SWAT)

## Respuestas »

- 1. B
- 2. C
- 3. A
- 4. C
- 5. E
- 6. B
- 7. E
- 8. B
- 9. C
- 10. C

## LECCIÓN

# 3

## La Policía de la ONU en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales



Foto de ONU N° 159933 por Marco Dormino.

En el Informe Brahimi se señalaba que la actuación policial de la ONU se había ampliado notablemente, tanto por el número de intervenciones como por el alcance y complejidad de las tareas confiadas a esta por el Consejo de Seguridad.

### En esta lección »

- Sección 3.1 Definición de la actuación policial de las Naciones Unidas
- Sección 3.2 Principios fundamentales de la actuación policial de las Naciones Unidas
- Sección 3.3 Elementos policiales que actúan en las operaciones de mantenimiento de la paz
- Sección 3.4 Actividades operativas de la Policía de las Naciones Unidas en las operaciones de mantenimiento de la paz

### Objetivos de la lección »

- Definir la actuación policial de las Naciones Unidas.
- Esbozar los principios fundamentales de la actuación policial de la ONU.
- Enumerar los elementos que puede incluir un componente policial en una operación de mantenimiento de la paz de la ONU.
- Esbozar por lo menos cinco actividades operativas que podría asumir la Policía de la ONU en una operación de mantenimiento de la paz.



*La FPU (Unidad de Policía Formada) camerunesa demuestra habilidades tácticas durante una visita del Comisionado Policial de la MINUSCA en Bangui, República Centroafricana. 4 de octubre de 2010. Foto de ONU N° 609823 por Nektarios Markogiannis.*

En el Informe Brahimi se sugería además que las fuerzas de la Policía de la ONU no debían actuar como meros observadores pasivos, sino que era imprescindible que incorporaran a su labor los principios del estado de derecho y de los derechos humanos. La actuación policial de la ONU difiere radicalmente de la actuación policial local, ya que se despliega en escenarios posconflicto donde puede que haya gobiernos débiles o ineficaces, e instituciones de seguridad que pueden haber cometido violaciones a los derechos humanos de sus ciudadanos.

La actuación policial conlleva singulares desafíos para la Policía de la ONU, la cual puede desplegarse en naciones frágiles sin una autoridad clara capaz de hacer cumplir la ley, aun si existe un marco legislativo operativo. La Policía de la ONU a menudo no habla el idioma ni comprende la cultura del Estado anfitrión. Además, suele actuar junto a pares de otros países con diferentes niveles de capacitación y costumbres en materia de actuación policial, que hablan cada uno su propia lengua.

Por otra parte, es difícil armonizar las habilidades de los oficiales de la Policía de la ONU con la creciente complejidad de las tareas que se asignan en virtud de los mandatos. En respuesta a todos estos desafíos, la Oficina de supervisión interna de las Naciones Unidas (OIOS por su sigla en inglés) recomendó que se elaborara una doctrina, a fin de articular las funciones esenciales de la UNPOL en el mantenimiento de la paz y esbozar los principios fundamentales que orientarían su actuación en el terreno.

En 2014, EL Departamento de operaciones de mantenimiento de la paz (DOMP) y el Departamento de apoyo a las actividades sobre el terreno (DAAT) emitieron una nueva política, *La Policía de las Naciones Unidas en las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales*. Esa política funciona como política estratégica general para la Policía de la ONU que actúa en operaciones de paz. Por otra parte, permite a otros componentes de la misión, tales como militares, civiles y actores humanitarios, comprender los roles y responsabilidades de la Policía de la ONU en el marco de las tareas que se les asignan. En la política se brinda además orientación a los Estados Miembros sobre las habilidades y atributos que deberán tener los oficiales de policía para que se los pueda destacar a una operación de paz de la ONU.

## Sección 3.1 Definición de la actuación policial de las Naciones Unidas

La UNPOL está formada por personal policial de los Estados Miembros, lo cual la convierte en un servicio de policía verdaderamente internacional. Ello da legitimidad internacional a los principios de independencia e imparcialidad por los que se rige. A la fecha de redacción de esta obra, más de 85 Estados Miembros han aportado contingentes policiales a operaciones de paz de la ONU en todo el mundo. Si bien es de inmenso valor su caudal de experiencia y habilidades, ha resultado difícil armonizar los estándares, capacitación y códigos de conducta de tan diverso conjunto de expertos.

Dado que existen tantas concepciones diferentes sobre qué es la actuación policial y en manos de quién debe estar, la ONU ha dado la definición y orientación que se pasan a detallar.

La ONU define la actuación policial como el conjunto de actividades aprobadas por el Estado tendientes a:

- prevenir, detectar e investigar delitos dentro de un marco legislativo reconocido basado en el estado de derecho;<sup>1</sup>
- proteger a personas y bienes; y
- preservar la seguridad y el orden público.

1) El estado de derecho "Se refiere a un principio de gobierno según el cual todas las personas, instituciones y entidades, públicas y privadas, incluido el propio Estado, están sometidas a leyes que se promulgan públicamente, se hacen cumplir por igual y se aplican con independencia, además de ser compatibles con los principios y normas internacionales de derechos humanos. Asimismo, exige que se adopten medidas para garantizar el respeto a los principios de primacía de la ley, igualdad ante la ley, rendición de cuentas ante la ley, equidad en la aplicación de la ley, separación de poderes, participación en la adopción de decisiones, legalidad, no arbitrariedad, y transparencia procesal y legal." Del Consejo de Seguridad de la ONU, "El estado de derecho y la justicia de transición en las sociedades en conflicto y posconflicto", *Informe del Secretario General*, S/2004/616, 23 de agosto de 2004, secc. III § 6.

Los oficiales de policía deberán ser funcionarios públicos (es decir, no militares) que integren un servicio policial o institución de orden público (por ejemplo, inmigración, aduanas o fuerza fronteriza). Los servicios policiales pueden ser de competencia nacional, regional o local.

En la resolución 34/169 de la Asamblea General, “Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley”, se establecieron las normas de la ONU con respecto a la actuación policial, entre ellas, el requisito de que “cada institución de orden público deberá ser representativa de la comunidad [en la que actúa], sensible y responsable ante esta”.<sup>2</sup>

En la política *La Policía de las Naciones Unidas en las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales*, se dan las siguientes definiciones:<sup>3</sup>



*Personal de la Policía de la ONU (UNPOL) reconstruye un arresto en Dili, Timor Oriental, como parte de los esfuerzos de la UNMIT por reformar, reestructurar y reconstruir la Policía Nacional de Timor Oriental (PNTL). 1º de diciembre de 2007. Foto de ONU N° 192171 por Martine Perret.*

- **Representativo** – “...que se protejan, promuevan y respeten los derechos humanos de todas las personas, sin distinción de raza, color, sexo, idioma, creencia religiosa, opinión política, nacionalidad, clase social, nivel económico, origen familiar o cualquier otra consideración, y que el personal policial sea un reflejo suficientemente fiel de la comunidad en la que actúa.”
- **Sensible** – “...que la policía responda a las necesidades y expectativas del momento y a las que puedan surgir, en especial en la prevención y detección del delito y en la preservación de la seguridad y el orden público. Los objetivos de la actuación policial se definen en función de las inquietudes en materia de seguridad pública de las comunidades a las que prestan sus servicios.”
- **Responsable** – “...que la policía rinda cuentas ante la ley, como lo hacen todas las personas y las instituciones de los estados; que la policía responda por sus actos ante el público a través de las instituciones democráticas y políticas del estado, así como también por medio de organismos de inspección civiles y mecanismos democráticos tendientes a mejorar su relación con la comunidad; que la policía rinda cuentas de cómo utiliza los recursos que se le asignan, y se establezcan mecanismos eficaces para exigirle que asuma la responsabilidad por sus actos, incluida toda presunta o comprobada violación de los derechos humanos en que haya incurrido.”

2) Naciones Unidas, “34/169. Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley”, resolución de la Asamblea General, 17 de diciembre de 1979.

3) Naciones Unidas, *Política: La Política de las Naciones Unidas en las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales*, UNPOL, 1º de febrero de 2014, 5.

Las Naciones Unidas definen la misión de la Policía de la ONU como:

“mejorar la paz y la seguridad internacionales apoyando a los Estados Miembros en conflicto, posconflicto y demás situaciones de crisis, en sus esfuerzos por hacer realidad el ideal de un servicio policial efectivo, eficiente, representativo, sensible y responsable del más alto nivel profesional posible. A tal fin, la policía de las Naciones Unidas reforzará, o bien, en las operaciones de mantenimiento en las que se le asigne un mandato ejecutivo, asumirá la capacidad de la policía del Estado anfitrión de prevenir y detectar delitos, proteger la vida y los bienes, y preservar la seguridad y el orden público.”<sup>4</sup>

### Sección 3.2 Principios fundamentales de la actuación policial de las Naciones Unidas

En la política *La Policía de las Naciones Unidas en las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales*, se esbozan una serie de principios y valores fundamentales que deberán orientar la labor de la policía que actúe en operaciones de paz de la ONU. En un plan estratégico integral elaborado en colaboración con el Estado anfitrión y sujeto a evaluación conjunta, se deberán articular desde el primer momento las actividades que se asignen a la policía. A continuación se resumen los principios clave por los que deberán regirse todos los oficiales de la Policía de la ONU.

31. “La Policía de las Naciones Unidas deberá promover, proteger y respetar los derechos humanos.”

a) La UNPOL deberá cumplir con todas las directrices y políticas en materia de derechos humanos.

b) La UNPOL deberá dar el ejemplo en su proceder, cumpliendo con las normas internacionales en materia de derechos humanos, y enfrentar a sus pares del Estado anfitrión si sus actos llegaran a contravenir las normas internacionales de derechos humanos.

c) La UNPOL deberá respetar y hacer cumplir la política del Secretario General de tolerancia cero con respecto a la explotación y el abuso sexuales (SEA por su sigla en inglés).

d) La División de la Policía de la ONU no deberá seleccionar ni destacar a ningún individuo que haya estado involucrado en delitos de violación de los derechos humanos o del derecho humanitario.<sup>5</sup>

4) Naciones Unidas, *Política: La Policía de las Naciones Unidas*, 6.

5) Secretaría de la ONU, *Boletín del Secretario General: Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales*, Secretaría General, ST/SGB/2003/13, 9 de octubre de 2003.



32. “La Policía de las Naciones Unidas prestará apoyo con sensibilidad de género, prestando especial atención a las necesidades de los grupos vulnerables.”

a) La UNPOL deberá considerar las necesidades específicas de los grupos vulnerables, entre ellos, mujeres, niños, personas desplazadas y minorías étnicas, religiosas y lingüísticas, al desplegar las actividades de apoyo y salvaguarda de la seguridad.

b) La UNPOL deberá abogar por la representación de mujeres calificadas de la policía del Estado anfitrión, brindando igualdad de oportunidades en la asignación de funciones, la promoción y el perfeccionamiento profesional.

c) La UNPOL apoyará al Estado anfitrión, priorizando la prevención, investigación y enjuiciamiento de quienes incurran en actos de [violencia sexual de género (SGBV) y] explotación o abuso sexual (SEA).

d) La UNPOL ayudará al Estado anfitrión a desarrollar servicios destinados a apoyar y proteger a los testigos y sobrevivientes de violencia sexual de género (SGBV).

33. “La Policía de las Naciones Unidas deberá combatir la corrupción en todas sus formas.”

a) La UNPOL no incurrirá ni colaborará en actos de corrupción.

b) La UNPOL se opondrá vehementemente y combatirá todo acto de corrupción.

c) Los oficiales de la UNPOL deberán denunciar los actos o intentos de actos de corrupción en que incurran otros integrantes de la UNPOL, el personal de la ONU o sus pares del Estado anfitrión.

34. “La Policía de las Naciones Unidas hará todos los esfuerzos que estén a su alcance para actuar con conciencia ambiental.”

a) La UNPOL deberá hacer el máximo esfuerzo por minimizar el impacto ambiental en su zona de operaciones, de modo de no afectar a las comunidades locales y mantener en alto el prestigio de la ONU.

b) La UNPOL se comportará de manera apropiada en lugares de particular significación cultural, religiosa e histórica para la población del Estado anfitrión.

...

37. "Las funciones esenciales de la Policía de las Naciones Unidas se deberán implementar en el contexto más amplio del estado de derecho y de la reforma del sector de la seguridad."

...

41. "La Policía de las Naciones Unidas deberá respetar la autonomía del Estado anfitrión y procurar que este acepte y se involucre."

a) Tan tempranamente como sea posible, la UNPOL deberá trabajar en estrecha colaboración con el Estado anfitrión para identificar cuáles son las prioridades en materia de actuación policial y cómo puede la UNPOL apoyar esas actividades, reconociendo que las campañas de fomento al desarrollo solo serán efectivas si responden a las necesidades, los recursos y los requisitos del Estado anfitrión.

43. "La Policía de las Naciones Unidas deberá planificar las actividades centrando la atención desde el primer momento en la sostenibilidad."

a) Es imprescindible que pueda sostenerse el proceso de desarrollo de capacidades policiales una vez que haya culminado la operación de paz. La planificación de la transición deberá iniciarse lo suficientemente temprano como para garantizar que el Estado anfitrión cuente con la capacidad y el apoyo necesarios para ir asumiendo las funciones policiales de manera sostenible, cumpliendo con las normas internacionales y de respeto por los derechos humanos.

b) La UNPOL deberá elaborar planes de transición que incluyan hitos y procesos de evaluación, de modo de posibilitar el traspaso sistemático de las funciones policiales al Estado anfitrión.

45. "La Policía de las Naciones Unidas deberá cultivar mecanismos de asociación."



*El Sargento Mark Peers (izquierda), Jefe de Equipo de la Unidad de Policía Marítima de la UNPOL, da indicaciones a su par de la Policía Nacional de Timor Oriental (PNTL) el 14 de diciembre de 2009, a bordo de un buque frente a las costas de Timor Oriental. La Policía de la ONU traspasó las principales responsabilidades policiales a la PNTL. 15 de enero de 2010. Foto de ONU N° 425094 por Martine Perret.*

a) La asociación y colaboración con donantes internacionales, organizaciones regionales tales como la Unión Africana, la Unión Europea, etc.; actores locales; organizaciones no gubernamentales (ONG) y la Organización Internacional de la Policía Criminal (Interpol), así como también con otros organismos, fondos y programas de la ONU, permitirán a la UNPOL y al Estado anfitrión atender las prioridades en materia de actuación policial, ya que lograrán obtener masa crítica, recursos y conocimientos especializados.

### **Sección 3.3 Elementos policiales en una operación de mantenimiento de la paz**

Cuando actúa en una operación de paz de la ONU, al componente de la Policía de la ONU típicamente se le asignan actividades que corresponden a cuatro categorías: mando, operaciones, administración y generación de capacidades.<sup>6</sup>

6) United Nations, *Política: La Policía de las Naciones Unidas*, 12.



*Oficiales de la policía maliense participan en una capacitación en control de multitudes en la Misión multidimensional integrada de estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA), en Bamako. 14 de junio de 2013. Foto de ONU N° 555784 por Blagoje Grujic.*

El **mando** se refiere a los aspectos de liderazgo y gestión del componente de la Policía de la ONU. El Jefe del Componente Policial (HOPC) es quien asume la responsabilidad última del mando. Tiene a su cargo la dirección estratégica y es el responsable último del desempeño del componente de la Policía de la ONU en una operación de paz de la ONU. También tiene a su cargo la gestión y supervisión de proyectos, integración de una perspectiva de género y conciencia ambiental, integración de los derechos humanos a la planificación y las operaciones, asuntos públicos y extensión, integración de actores clave y comunidad, y cooperación de la policía internacional.

Los elementos de **operaciones** asisten a sus pares del Estado anfitrión a cumplir con su responsabilidad de actuar, hacer cumplir la ley y salvaguardar la seguridad pública. En tal sentido, pueden desarrollar actividades relacionadas con investigación, prevención de delitos, servicios forenses, orden público y operaciones especiales. En aquellos casos en los cuales exista un mandato de actuación policial ejecutiva, la Policía de la ONU asumirá la responsabilidad de la actuación policial dentro del área de responsabilidad de la operación de paz. La actuación policial comunitaria y la actuación orientada por la inteligencia policial son filosofías centrales de la mayoría de las tareas operativas.<sup>7</sup>

El **desarrollo de capacidades** ayuda a los pares del Estado anfitrión a reformar, reestructurar y reconstruir sus servicios policiales y de orden público, en línea con sus prioridades estratégicas y requisitos operativos. Para lograrlo, los expertos de la Policía de la ONU a menudo actúan en zonas determinadas, a efectos de generar capacidades de actuación policial sostenible en lo relativo a operaciones, administración y mando. Algunas de las áreas prioritarias podrían ser liderazgo, formulación de políticas y legislación, planificación estratégica, evaluación del desempeño, probidad y normas profesionales, y gobernanza organizacional.

7) En la lección 4 se analizarán estos temas en profundidad.

La **administración** y los servicios que la habilitan apoyan las actividades operativas de un servicio policial, y son imprescindibles para asegurar que la organización funcione de manera eficiente, efectiva y responsable. Ejemplos de administración son las finanzas, logística (por ejemplo, flota, equipamiento, adquisiciones), tecnología de la información y las comunicaciones, gestión de registros y elaboración de informes, conducta y disciplina, gestión de recursos humanos, bienestar del personal y capacitación.

### **Sección 3.4 Actividades operativas de la Policía de las Naciones Unidas en operaciones de mantenimiento de la paz**

Como se señalaba precedentemente, a los componentes de la Policía de la ONU típicamente se les asignan dos mandatos principales del Consejo de Seguridad.

En primer lugar, se les ordena brindar apoyo operativo a los servicios policiales del Estado anfitrión, a fin de ayudarlos a prevenir, detectar e investigar delitos, y a preservar el orden público. De hecho, desde el inicio de una misión, la Policía de la ONU asiste salvaguardando la seguridad pública básica, protegiendo los derechos humanos y reinstaurando la confianza de las poblaciones afectadas. Es de señalar que, en ausencia de un mandado ejecutivo, la Policía de la ONU no tiene típicamente la facultad de arrestar. En aquellos casos en los cuales la Policía de la ONU brinda apoyo operativo y haya detenido a sospechosos, deberá ceñirse a la política vigente de la ONU en materia de detención. En contadas ocasiones, la Policía de ONU será mandatada a asumir provisoriamente la función de policía ejecutiva hasta tanto el Estado anfitrión pueda asumirla.

En segundo lugar, se la mandata a brindar apoyo a la reforma, reestructura y reconstrucción de la policía del Estado anfitrión. También se pretende que, cuando corresponda, los componentes de la Policía de la ONU intervengan en otros aspectos de los mandatos autorizados por el Consejo de Seguridad, entre ellos, la protección y promoción de los derechos humanos, el fomento del estado de derecho y de la buena gobernanza, transparencia y responsabilidad.

En particular, la Policía de la ONU desempeña un papel de gran importancia en la protección de los civiles, forma parte de los mandatos de la mayoría de las operaciones de mantenimiento de la paz. La Policía de la ONU deberá alinear sus actividades la estrategia más amplia de la misión en materia de protección de los civiles. En algunas ocasiones, la Policía de la ONU podrá proveer protección por medio del uso de la fuerza, la presencia física o el aumento del patrullaje de alta visibilidad. Sin embargo, podrá también emprender esfuerzos más sutiles tales como ayudar a la policía del Estado anfitrión a llevar adelante investigaciones y operaciones preventivas, o bien impartiendo a sus pares del Estado anfitrión cursos de protección de civiles, incluida la prevención de la violencia

#### **Enfrentando la delincuencia organizada grave >>**

Socios de la UNPOL con la Iniciativa de la Costa Centroafricana, programa destinado a hacer frente a los delitos graves y el crimen organizado (SOC) a nivel regional.

Se podrá obtener más información sobre esta iniciativa (en inglés) en: <<https://police.un.org/en/west-african-coast-initiative>>.



*La Asamblea General realizó un debate de alto nivel sobre Crimen organizado transnacional, al cumplirse el 25º aniversario del asesinato del juez italiano Giovanni Falcone. 19 de junio de 2017. Foto de ONU N° 726583 por Manuel Elías.*

sexual de género (SGBV). Podrá también desplegar medidas preventivas tales como el patrullaje de campamentos de personas internamente desplazadas (IDP) y el diseño de estrategias para forjar relaciones más fuertes entre las autoridades de orden público y las comunidades en situación de riesgo.

Otros roles que puede desempeñar la Policía de la ONU en las operaciones de paz son:

- Protección de personal e instalaciones de la ONU.
- Apoyo técnico y operativo a la policía del Estado anfitrión.
- Apoyo a los procesos electorales y salvaguarda de la seguridad en estos.

Generación de capacidades y perfeccionamiento profesional de la policía y las instituciones de orden público del Estado anfitrión. Las siguientes actividades corresponden a la categoría de "desarrollo de capacidades":

- Prestar apoyo material, incluidos infraestructura y equipamiento, así como también tecnología de la información y las comunicaciones, a fin de ayudar a la policía del Estado anfitrión a cumplir su función de manera eficaz.
- Capacitar a la policía del Estado anfitrión, para ayudarla a consolidar su conjunto de habilidades.
- Monitorear, asesorar y actuar como mentora de sus pares de la policía del Estado anfitrión.
- Desarrollar la infraestructura y el sistema de gestión organizacional de la policía del Estado anfitrión.
- Fortalecer la gobernanza, transparencia y probidad de la policía y los servicios de orden público del Estado anfitrión, a efectos de que asuman la responsabilidad por sus actos ante las comunidades en las que actúan.

La Policía de la ONU actúa también apoyando al Estado anfitrión en el combate a los delitos graves y el crimen organizado (SOC por su sigla en inglés). Estos están presentes en casi todas las operaciones de paz de la ONU plantean una grave amenaza a la paz y la seguridad internacionales. Los delitos graves y el crimen organizado propician la corrupción y socavan la estabilidad del gobierno en las naciones frágiles.<sup>8</sup> Enfrentar el delito grave y el crimen organizado requiere habilidades y tecnologías especiales, así como también cooperación internacional conjunta, en particular de los socios de la región. La Policía de la ONU desempeñan un importante papel ayudando al Estado anfitrión a desarrollar las capacidades necesarias para combatir los delitos graves y el crimen organizado, entre ellas, las de la policía estatal y otras instituciones de orden público a las cuales se les asigna el mandato de combatir el crimen organizado, tales como las de control fronterizo, inmigración, seguridad y prevención, respuesta e investigación de los delitos en el mar. A efectos de desarrollar una estrategia integral e integrada tendiente a enfrentar el crimen organizado, el terrorismo y el extremismo violento, la Policía de la ONU podrá además asociarse con la Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (ONUDD), Interpol y otros organismos pertinentes o donantes bilaterales que permitan apoyar el desarrollo y perfeccionamiento de las capacidades del Estado anfitrión en materia de inteligencia criminal, realizar evaluaciones sobre el crimen organizado y capacitar a los organismos estatales en cómo investigar esos temas complejos.

---

8) Mark Shaw, Walter Kemp y Arthur Boutellis, *El elefante en la habitación: ¿Cómo pueden lidiar las operaciones de paz con el crimen organizado?* (Nueva York: Instituto Internacional de la Paz, 2013).

## Cuestionario de fin de la lección »

1. **¿En qué informe de las Naciones Unidas se daba cuenta de la notable expansión de la actuación policial, tanto en número de intervenciones como en cuanto al alcance y la complejidad de las tareas asignadas a la Policía de la ONU por el Consejo de Seguridad?**
  - A. En el informe del Secretario General sobre la Policía de la ONU
  - B. En el Informe de Kofi Annan
  - C. En el Informe Brahimi
  - D. En Actuación policial de la ONU, informe del Asesor de la Policía de la ONU
2. **Las Naciones Unidas definen la actuación policial como aquellas actividades aprobadas por el Estado y cuya finalidad es ¿cuál de las siguientes?**
  - A. Prevenir, detectar e investigar los delitos dentro de un marco legislativo reconocido, basado en el estado de derecho
  - B. Proteger a personas y bienes
  - C. Preservar la seguridad y el orden público.
  - D. Todas las anteriores
3. **¿De qué servicios del Estado NO podrán provenir los oficiales que actúen en la Policía de la ONU?**
  - A. De los organismos de orden público y/o policiales
  - B. De los servicios de inmigración
  - C. De los servicios militares
  - D. De los servicios de aduanas
4. **En la resolución 34/169 de la Asamblea General se establece que todo organismo policial o de orden público deberá ser, en relación con la comunidad en la que actúe, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y responsable.**
  - A. despectivo, hostil
  - B. representativo, sensible
  - C. conecedor, entusiasta
  - D. favorable, acogedor
5. **¿Cuál de los siguientes es un principio fundamental de la actuación policial de la ONU?**
  - A. Las Naciones Unidas deberán promover, proteger y respetar los derechos humanos
  - B. La Policía de las Naciones Unidas deberá brindar apoyo con sensibilidad de género, prestando especial atención a las necesidades de los grupos vulnerables
  - C. La Policía de las Naciones Unidas deberá enfrentar la corrupción en todas sus formas
  - D. Todos los anteriores
6. **La UNPOL brindará apoyo al Estado anfitrión \_\_\_\_\_ la prevención, investigación y enjuiciamiento de quienes incurran en violencia sexual de género (SGBV), y delitos graves y crimen organizado (SEA).**
  - A. priorizando
  - B. ignorando
  - C. limitando
  - D. concentrándose exclusivamente en
7. **¿A qué cuatro categorías corresponden las actividades que típicamente se le asignan a la Policía de la ONU que actúa en una operación de paz?**
  - A. Investigaciones, entrenamiento, tráfico y estudios forenses
  - B. Mando, operaciones, administración y desarrollo de capacidades
  - C. Presupuesto, planificación estratégica, adquisiciones y recursos humanos
  - D. Ninguna de las anteriores

*Se dan las respuestas en la página siguiente.*



## Cuestionario de fin de la lección »

- 8. El elemento de generación de capacidades de un componente de la Policía de la ONU ayuda a sus pares del Estado anfitrión a \_\_\_\_\_ sus servicios policiales y de orden público, en línea con sus prioridades estratégicas y requerimientos operativos.**
- A. desmantelar
  - B. probar
  - C. reformar, reestructurar y reconstruir
  - D. ninguno de los anteriores
- 9. ¿Cuáles de los siguientes son dos de los mandatos principales que otorga el Consejo de Seguridad a los componentes de la Policía de la ONU? (Elegir dos.)**
- A. Prestar apoyo operativo a los servicios policiales del Estado anfitrión, para ayudarlo a prevenir, detectar e investigar los delitos, y a preservar el orden público
  - B. Prestar apoyo a la reforma, reestructura y reconstrucción de la policía del Estado anfitrión
  - C. Ejercer presión sobre el gobierno del Estado anfitrión para que provea más fondos para los organismos policiales locales
  - D. Involucrarse con la comunidad para determinar cuáles son sus inquietudes y necesidades
- 10. ¿Cuáles de las siguientes son actividades de protección a civiles que desarrolla la Policía de la ONU en las operaciones de mantenimiento de la paz?**
- A. Brindar protección física, entre otros, por medio del uso de la fuerza, la presencia física o más patrullaje de alta visibilidad
  - B. Ayudar a la policía del Estado anfitrión a llevar adelante investigaciones y operaciones preventivas, incluidas las relacionadas con violencia sexual de género (SGBV)
  - C. Patrullar los campamentos de refugiados
  - D. Todo lo anterior

## Respuestas »

- 1. C
- 2. D
- 3. C
- 4. B
- 5. D
- 6. A
- 7. B
- 8. C
- 9. A y B
- 10. D

## LECCIÓN

# 4

## Operaciones de la Policía de la ONU



Foto de ONU N° 399304 por Logan Abassi.

En esta lección se exploran los roles operativos más relevantes de la Policía de la ONU: inteligencia, investigación, actuación comunitaria y seguridad pública.

### En esta lección »

Sección 4.1 Actuación policial comunitaria

Sección 4.2 Inteligencia criminal

Sección 4.3 Investigaciones

Sección 4.4 Seguridad pública

### Objetivos de la lección »

- Enumerar los roles operativos clave que desempeña la Policía de la ONU.
- Describir el concepto de actuación policial.
- Esbozar el proceso de inteligencia.
- Analizar el tipo de directrices de investigación que deberá recibir la Policía de la ONU en misión.
- Describir las actividades que podría realizar la Policía de la ONU en pro de la seguridad pública.



*El contingente policial de la Misión multidimensional integrada de estabilización en la República Centroafricana (MINUSCA) y la Policía Nacional del país realizaron una operación conjunta en la capital Bangui, específicamente en la zona de Boy Rab. Tuvo por finalidad establecer puestos de control en todos los puntos de entrada y salida de esa zona, e inspeccionar todos los vehículos y a sus conductores, para verificar que contarán con título de propiedad genuino y licencia de conducir válida. 26 de febrero de 2016. Foto de ONU N° 624250 por Nektarios Markogiannis.*

En su resolución 2185, el Consejo de Seguridad reconocía que las misiones de mantenimiento de la paz de la ONU se están tornando cada vez más multidimensionales, y que los componentes policiales de la ONU han venido asumiendo roles más diversos y complejos en escenarios de creciente complejidad. En las misiones contemporáneas de mantenimiento de la ONU, la Policía de la ONU deberá desplegarse ya con las habilidades necesarias para prestar apoyo operativo a los servicios policiales del Estado anfitrión, en especial en la investigación y prevención de delitos complejos, incluidos crimen organizado y corrupción generalizada, terrorismo, y violencia sexual y doméstica sistémica.

La actuación policial de la ONU se basa en los principios de actuación policial comunitaria, en virtud de los cuales se procura defender el estado de derecho involucrando, protegiendo y sirviendo a la comunidad con el consentimiento de esta. En esencia, la actuación policial exitosa orientada a la comunidad “se sustenta en la inteligencia” y se despliega “con consentimiento”, conceptos que se explorarán en secciones subsiguientes de esta lección.

Por otra parte, la Policía de la ONU capacita a la del Estado anfitrión para que cumpla funciones clave de seguridad pública, entre ellas, gestión del orden público, operaciones de tránsito, y rescate y recuperación. Los servicios policiales del Estado anfitrión pueden usar las habilidades aprendidas en esas funciones para llevar adelante operaciones proactivas y sensibles en el cumplimiento de su deber de proteger a los civiles.

Típicamente, la Policía de la ONU se despliega para brindar apoyo operativo. Si bien puede cumplir muchos de estos roles al inicio de la operación de paz, es más común que se le asigne la tarea de apoyar a sus pares del Estado anfitrión capacitándolos para que puedan desempeñar sus funciones con independencia de la misión.

A raíz de que se han ido incorporando tareas policiales más diversas y complejas, la Policía de la ONU ha tenido que establecer relaciones de estrecha colaboración con socios no tradicionales. Tales socios deben tener interés legítimo en las responsabilidades de la Policía de la ONU, y pueden ser actores humanitarios y de derechos humanos, así como también organizaciones y donantes internacionales.

## Sección 4.1 Actuación policial comunitaria

Como filosofía, la actuación policial comunitaria se refiere a la que se despliega, no de forma autoritaria, sino con y para la comunidad, y con el consenso de esta. Uno de los principios de la actuación policial comunitaria es que trabajar codo a codo e involucrarse con la comunidad permite al servicio policial comprender sus inquietudes y problemas. Permite además a la comunidad trabajar con la policía para identificar las soluciones a tales problemas. La actuación policial comunitaria es un tipo de actuación cotidiana en la que hay interacción regular con todos los integrantes del público (respeten o no la ley), y en la que la policía, la comunidad y otras organizaciones sociales (gubernamentales y no gubernamentales) aúnan esfuerzos y se involucran activamente en la prevención del delito por medio del apoyo social y la recreación. En la actuación policial comunitaria solo se considera recurrir a la justicia como última opción. El concepto requiere un drástico cambio cultural para muchas organizaciones policiales, para lo cual los oficiales principales deben diseñar el nuevo modelo, plasmarlo en políticas y procedimientos, e instrumentarlo en todo el servicio policial. Requiere además descentralizar el proceso de toma de decisiones, ya que las prioridades y la actividad operativa principalmente la definen la policía local y los propios residentes de la comunidad.

El origen de la actuación policial comunitaria se remonta a 1829, cuando la Policía Metropolitana de Londres estableció los Nueve principios de actuación policial. El concepto se sustenta en la idea de “actuación policial con consentimiento”.<sup>1</sup> Los nueve principios se citan a continuación:

1. El propósito de la fuerza policial es prevenir el crimen y preservar el orden.
2. La policía depende de la aprobación y la confianza del público para hacer su trabajo de manera efectiva.

1) Reino Unido, “Definición de la actuación policial con consentimiento”, Ministerio del Interior del Reino Unido, 10 de diciembre de 2012.



*Oficiales de policía de la Operación de las Naciones Unidas en Costa de Marfil (ONUCI) visitan la Gendarmerie d'Abobo durante la misión de reconocimiento de la Comisión internacional de investigación. Dirigida por Vitit Muntabhorn, Suliman Baldo y Reine Alapini Gansouis, la Comisión internacional fue convocada para investigar los presuntos abusos y violaciones de los derechos humanos cometidos en Costa de Marfil tras las elecciones presidenciales del 28 de noviembre de 2010. 11 de mayo de 2011. Foto de ONU N° 477498 por Basile Zoma.*

3. El objetivo último de la policía es lograr el cumplimiento voluntario de la ley en la comunidad.
4. La policía debe ser inquebrantable en sus deberes y en el cumplimiento de la ley, manteniendo la imparcialidad y evitando la tentación de ser influenciada por la opinión pública.
5. La policía debe reconocer que, cuanta más cooperación sea capaz de lograr dentro de la comunidad, menos necesitará usar la fuerza para hacer cumplir con la ley.
6. La policía debe mantener el favor y la cooperación del público prestando servicios policiales imparciales e independientes, en lugar de sucumbir y complacer a los caprichos del público. Debe tratar a todos con el mismo respeto y cortesía, independientemente de su posición económica o social.
7. Se debe emplear el uso de la fuerza y el control físico como último recurso, solo cuando otras formas de persuasión han fallado.
8. Los oficiales de policía deben recordar que ellos también son integrantes del público y que su propósito es servirlo y protegerlo.
9. La verdadera medida de la efectividad de cualquier fuerza policial no es la cantidad de arrestos o procedimiento, sino la ausencia de conductas delictivas y de violaciones de la ley.

La teoría de la actuación policial comunitaria tiene sentido; sin embargo, en Estados inmersos en conflictos se plantean desafíos que tornan más difícil su implementación. Puede que en las comunidades no siempre exista armonía social por muy diversas razones, tales como status, riqueza, empleo, vínculos familiares o tribales, creencias religiosas y comunes, cultura y subculturas, y estructuras tradicionales de liderazgo. La Policía de la ONU debe asegurarse de comprender todo contexto social de las comunidades en las que actúa; de no ser así, podría deteriorar aún más las relaciones de la policía con la comunidad y malograr los esfuerzos por capacitar a la policía del lugar.

La Policía de la ONU debe tener presente además que, en general, las comunidades de los Estados inmersos en conflictos no confían en la policía por motivos tales como violación de los derechos de la comunidad o corrupción por parte de la policía, temor, divisiones étnicas, favoritismo y discriminación. La percepción del público depende en buena medida de cómo actuó la policía en el pasado; sin embargo, a medida que la Policía de la ONU y la del Estado anfitrión vayan forjando fuertes vínculos y demostrando transparencia para con todos los segmentos de la comunidad, irán generando en esta cada vez más confianza. Los beneficios de implementar estrategias apropiadas de acción policial comunitaria son más responsabilidad policial, más confianza del público, disminución de la delincuencia, mejores niveles de seguridad pública y mayor estabilidad.

En las Directrices del DOMP *Operaciones policiales en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales de las Naciones Unidas*,<sup>2</sup> se identifican las siguientes actividades clave como los pilares de la actuación policial comunitaria en las misiones de mantenimiento de la paz de la ONU:

- **Consulta con la comunidad** – Recabar opiniones y aportes de la comunidad sobre delitos, disturbios y actividades que generen temor.
- **Respuesta a la comunidad** – Estar dispuesta a atender las necesidades de seguridad de personas y grupos de la comunidad, estableciendo prioridades, y poder hacerlo.
- **Movilización de la comunidad** – Ayudar a la comunidad a organizarse para controlar la delincuencia.
- **Solución de problemas recurrentes** – Trabajar junto a la comunidad para cambiar las causas de raíz de la delincuencia, en lugar de responder una y otra vez a incidentes similares.

Los siguientes resultados son indicadores de cambio y pueden demostrar mejoras que permitan lograr una sólida asociación de cooperación entre la policía del Estado anfitrión y la comunidad, basada en el respeto y la confianza:



*Oficiales de policía somalíes participan en un ejercicio de entrenamiento en la Academia de policía "General Kahiye" en Mogadiscio, Somalia. La Misión de la Unión Africana en Somalia (AMISOM) entrenó a 100 oficiales de policía para el eficaz arresto de sospechosos, detención de vehículos en puestos de control y acordonamiento de áreas. 16 de junio de 2014. Foto de ONU N° 592193 por Tobin Jones.*

2) DOMP, *Directrices: Mando policial en las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales de las Naciones Unidas*, 1o de enero 2016.

- Que la comunidad y la policía trabajen en estrecha colaboración para identificar problemas locales, incluida la alerta temprana de posible violencia y actividad delictiva, y acordar soluciones apropiadas. La elaboración de estadísticas y patrones delictivos de la comunidad pueden orientar el análisis de la policía, la comunidad y otros actores pertinentes tales como educadores, trabajadores sociales, agentes de libertad vigilada, organismos de vivienda, planificación y juventud. Juntos forman una base de consulta que permitirá diseñar estrategias apropiadas para prevenir y reducir los delitos.
- Que la comunicación entre la policía y la comunidad sea abierta y regular, incluidos seguimiento y consultas sobre cómo se vienen procesando los problemas y reclamos.
- Que los integrantes de la comunidad estén mejor informados sobre las funciones y responsabilidades de la policía, incluido lo que la policía puede y no puede hacer, así como también sobre lo que pueden hacer los grupos de la comunidad para ayudar a la policía a prevenir y controlar la delincuencia.
- Que la policía sea capaz de solucionar eficazmente los conflictos entre grupos de la comunidad.
- Que los denunciantes, víctimas de delitos y testigos se sientan más apoyados y estén más dispuestos a participar proactivamente en los procesos policiales y judiciales.
- Que la policía comprenda mejor la correcta aplicación de la ley, y que la comunidad confíe en que la policía actúa de manera apropiada y legítima, asumiendo plena responsabilidad por sus actos.

La Policía de la ONU y la del Estado anfitrión pueden recurrir a las siguientes medidas para demostrar la eficacia de las estrategias de participación de la comunidad tendientes a mejorar la asociación de la policía del Estado anfitrión y la comunidad:

- Asistencia continua y regular a actividades conjuntas y a programas de educación comunitaria (por ejemplo, sobre violencia doméstica, seguridad en el tránsito, toma de conciencia sobre la droga), con participación proactiva en estos.
- Instrumentación de sondeos de percepción para conocer qué opina la comunidad sobre cómo está haciendo su trabajo la policía. De un año al siguiente, una mejora en la satisfacción con el desempeño de la policía indicará que la comunidad está confiando más en el servicio policial.
- Implementación de sistemas de denuncia confidencial y registro a efectos de animar a denunciar los delitos y proveer apoyo y un entorno seguro a los testigos.
- Aumento de las denuncias de delitos y presentación voluntaria de testigos de la comunidad (por medio de estadísticas de organismos policiales del Estado anfitrión).
- Más comentarios positivos en los medios y de parte de la sociedad civil sobre la policía y los logros de la actuación policial.

Es importante que todas las partes involucradas acuerden plazos realistas para implementar estrategias de actuación policial comunitaria, destacándose que no se pretende lograr soluciones rápidas para temas que pueden requerir cambios generacionales. Sin embargo, si se las implementa con éxito, probablemente se logre prevenir la delincuencia, solucionar conflictos, forjar y fortalecer las relaciones, e instaurar una actuación policial proactiva basada en la inteligencia.

Un oficial de la Policía de la ONU y un integrante de la Unidad especial de personas vulnerables de la Policía Nacional de Timor Oriental (PNTL) entrevistan a una víctima de violencia doméstica en Dili, Timor Oriental. 9 de agosto de 2010. Foto de ONU N° 443296 por Martine Perret.



En el cuadro siguiente se describen los objetivos generales y los resultados que podrían alcanzarse instrumentando estrategias de actuación policial comunitaria:

Objetivo amplio	Existe una fuerte alianza de cooperación entre la policía y la comunidad, basada en el respeto y la confianza mutuos			
<b>Resultados al final del Programa</b> (dónde queremos estar)	Las comunidades y la policía trabajan codo a codo para prevenir el delito.	Las comunidades y la policía se benefician de la eficaz y accesible resolución de alternativa de conflictos.	La policía es considerada una valiosa parte integral de la comunidad.	La policía puede actuar proactivamente para solucionar el problema de la delincuencia.
<b>Resultados intermedios</b> (qué esperamos ver a medida que avanzamos)	Se están implementando programas de prevención del delito que apuntan a grupos de alto riesgo.	Mecanismos de justicia no formal apropiados complementan los procesos judiciales formales y alivianan la tarea de la policía y los tribunales.	La policía participa activamente en eventos de la comunidad.	Es más fácil denunciar delitos, y ello alienta razonables expectativas en la comunidad.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La policía puede apoyar a grupos de la comunidad para abordar problemas tales como la violencia de género, la marginalización de los jóvenes, etc.</li> <li>Regularmente se consulta a la comunidad y se aprecian los aportes que realiza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La policía es más consciente de los problemas locales que surgen en el seno de los diversos grupos y actúa en consecuencia.</li> <li>Cuando corresponde, la policía considera recursos prácticos para los sistemas comunitarios tradicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La policía puede valerse de las relaciones públicas y los medios de comunicación para promover actitudes positivas.</li> <li>Mejoran las relaciones como resultado de la participación y las actitudes proactivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunidad comprende mejor la ley, el rol de la policía, y qué puede y no puede hacer.</li> <li>La policía actúa con responsabilidad y profesionalidad cuando trata con el público.</li> </ul>
<b>Resultados</b> (áreas en las que centramos la atención)	Prevención del delito.	Resolución de conflictos.	Relacionamiento.	Actuación policial proactiva.
<b>Actividades</b> (qué hacemos para tratar de lograr los resultados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar programas formales localizados de prevención del delito (si corresponde).</li> <li>Introducir programas de intervención temprana (por ejemplo, programas a implementar en las escuelas, en las iglesias, entre los jóvenes).</li> <li>Apoyar la consulta a la comunidad para detectar los problemas clave que enfrenta (por ejemplo, la violencia familiar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar la participación policial para unir a grupos locales.</li> <li>Elaborar un marco para abordar los conflictos.</li> <li>Explorar posibles opciones que permitan recurrir a mecanismos de justicia tradicionales (si corresponde, con plena conciencia de los derechos de las mujeres).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar regularmente actividades, ya sea auspiciadas por la policía o con presencia de esta (por ejemplo, de recolección de fondos, deportivas).</li> <li>Apoyar actividades que promuevan la transparencia (por ejemplo, programas de visita a comisarias).</li> <li>Apoyar la intervención de la policía en los medios de comunicación de la comunidad (por ejemplo, en secciones de programas radiales semanales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear más conciencia sobre los roles y responsabilidades de la policía y las comunidades previstos en la ley.</li> <li>Comunicar con claridad lo que se espera de la conducta policial en público.</li> <li>Apoyar la creación de una red de víctimas de la delincuencia.</li> <li>Establecer mecanismos de apoyo apropiados para denunciar delitos.</li> </ul>

Fuente: *International Operations (Operaciones internacionales)*, 2014. *Police Development Handbook (Manual de perfeccionamiento profesional policial)*. Policía Federal Australiana. Canberra, Australia.



## Sección 4.2 Inteligencia criminal

Un estado de derecho eficaz requiere toma de decisiones informadas a nivel táctico, operativo y estratégico. Existe una relación sinérgica entre la actuación policial comunitaria y la actuación policial basada en la inteligencia. Mejores relaciones con la comunidad determinan que el público aporte un mayor caudal de información y datos más precisos a las autoridades policiales, permitiéndoles así sustentar sus operaciones en la inteligencia. Los beneficios de una inteligencia criminal eficaz son, entre otros, la toma de decisiones informadas, la optimización de la capacidad operativa y el uso de los recursos con objetivos precisos, de modo de reducir la delincuencia y mejorar la seguridad pública y la estabilidad. El Prof. Jerry Ratcliffe, Director del Centro de ciencias criminales y de la seguridad de la Universidad de Temple, describe la actuación policial basada en la inteligencia como “la aplicación del análisis de inteligencia criminal como herramienta objetiva de toma de decisiones, a efectos de facilitar la reducción y prevención de la delincuencia por medio de estrategias de actuación policial eficaces”.<sup>3</sup> El uso de inteligencia para conducir las investigaciones y operaciones permite a apuntar con limitados recursos policiales a aquellas áreas en las que tendrán máximo impacto. Permite a quienes tienen en sus manos la toma de decisiones instrumentar las opciones de actuación policial más efectivas, en el lugar correcto y en el momento oportuno.

Los responsables de la toma de decisiones pueden utilizar inteligencia criminal que ha pasado por un riguroso análisis para capturar a delincuentes reincidentes y que han cometido delitos graves, y para identificar los lugares que presentan altas tasas de criminalidad. A nivel estratégico, la inteligencia puede permitir a las autoridades policiales priorizar tareas, identificar posibles tendencias futuras en materia de delincuencia e informar a las autoridades del gobierno sobre los recursos que se necesitarán para enfrentar el delito.

En un escenario posconflicto, es importante analizar quién reunirá la inteligencia criminal al asignar los recursos. Téngase presente que la inteligencia que se recabe y analice será inteligencia criminal, no de seguridad interna. La inteligencia deberá servir para enfrentar algún delito previsto en la legislación del Estado anfitrión, no para realizar persecución política, sectaria o étnica.

La policía del Estado anfitrión deberá asumir toda la responsabilidad de recabar inteligencia criminal. Sin embargo, en las etapas tempranas, la Policía de la ONU podrá prestarle importante apoyo operativo, ayudándola a desarrollar políticas de obtención de inteligencia criminal y procesos de evaluación de esta, y a reunir inteligencia operativa y estratégica de respaldo en función de las prioridades operativas.<sup>4</sup>

3) Jerry H. Ratcliffe, “Actuación policial basada en la inteligencia”, *Tendencias y problemas relativos a los delitos y la justicia penal*, Instituto australiano de criminología, N° 248, abril de 2003, 1–6.

4) En las Directrices de la ONU en materia de operaciones policiales, se establecen los siguientes principios vinculantes que podrán servirle a la Policía de la ONU para diseñar políticas responsables de obtención de inteligencia:

Principios vinculantes. En la función de inteligencia criminal suele enfrentarse la necesidad de lograr un equilibrio entre la exigencia de reunir datos para la actuación policial y los derechos de las personas. A tal fin, la Policía de las Naciones Unidas deberá ceñirse a lo siguiente:

- La reunión de información a efectos de la inteligencia criminal se fundará en circunstancias que den motivos suficientes para sospechar que determinados individuos u organizaciones pueden estar planificando o realizando alguna actividad delictiva.
- Las técnicas de investigación que se empleen deberán ser lícitas e invasivas solo en la medida que resulte estrictamente necesaria para reunir suficientes datos que permitan impedir la planificación o comisión de delitos.
- La Unidad de inteligencia criminal (CIU) deberá hacer los máximos esfuerzos para asegurar que la información que se incorpore a la base de datos de inteligencia criminal sea pertinente para alguna investigación actual o en curso, y que provenga de fuentes confiables. Se llevará registro de la fuente de toda información que reciba y guarde la CIU.
- La información que reúna y guarde la Policía de las Naciones Unidas a efectos de la inteligencia criminal podrá ser transmitida exclusivamente a aquellas personas directamente relacionadas con la actuación policial legítima u otras actividades de orden público, de conformidad con las normas establecidas por el Jefe del Componente Policial (HOPC). Se llevará un registro completo de tal transmisión a personas de dentro y fuera del componente policial.
- El personal del componente policial de la ONU no deberá retener documentación de inteligencia criminal para referencia personal u otros fines, sino que deberá remitir tales informes y datos directamente a la CIU u otra autoridad de inteligencia criminal equivalente.
- La reunión de información utilizando informantes confidenciales, así como dispositivos electrónicos, fotográficos y demás equipos de vigilancia deberá hacerse de un modo legalmente aceptado y de acuerdo a los procedimientos previstos por el Jefe del Componente Policial (HOPC), y en ningún caso se deberán contravenir las leyes del Estado anfitrión. Toda información que se designe para ser usada por la autoridad de inteligencia deberá remitirse en el formulario de denuncia indicado y deberá ser revisada previamente por el supervisor inmediato del oficial que la presente.



*Mark Kroeker (izquierda), Comisionado de Policía de la Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL), y Chris Massaquoi (derecha), Director de la Policía Nacional Liberia-na, informan a los corresponsales antes de lanzar la Operación de restauración de la calma en Monrovia, Liberia. 5 de diciembre de 2003. Foto de ONU N° 29971 por Astrid-Helene Meister.*

Las fuentes de obtención de inteligencia criminal incluyen, entre otras, datos aportados por personas, denuncias de integrantes del público, declaraciones de testigos, operaciones de vigilancia policial, registro telefónico y obtención de datos por medios técnicos, consulta de bases de datos (por ejemplo, de bancos, documentos de identificación tales como licencia de conducir o pasaporte, registros de propiedades, etc.), y análisis de estadísticas policiales. Los principios clave en los que se sustenta la inteligencia criminal eficaz son precisión, pertinencia, usabilidad, objetividad, oportunidad y adecuación al propósito.

El ciclo de inteligencia internacionalmente reconocido abarca:

- **Planificación y asignación de tareas** – Las autoridades policiales necesitan priorizar los recursos de la policía, atendiendo a los problemas de delincuencia que causan más daño y a los delincuentes u objetivos más activos. El análisis de la información disponible, incluidas las denuncias y las estadísticas delictivas, puede ayudar a identificarlos. Una vez que se los ha identificado, los oficiales superiores deberán trazar planes de recolección de datos y asignar la tarea de reunirlos a las unidades pertinentes.
- **Recolección** – Los oficiales de policía a quienes se les asigne la tarea de reunir información sobre asuntos y objetivos específicos podrán recurrir a diversas fuentes (algunas de las cuales se mencionaron más arriba).
- **Cotejo** – La inteligencia deberá introducirse en una base de datos o sistema de archivo, para permitir detectar lagunas o identificar fuentes de verificación.
- **Análisis** – Se deberá evaluar la significación e implicancias de la inteligencia reunida y cotejada. Se dará más peso a corroborar la información o manejar información con alto nivel de credibilidad. Se detectarán las lagunas. El personal jerárquico identificará posibles escenarios futuros y alertas, y se formularán recomendaciones con respecto a la actividad policial futura.
- **Difusión** – Una vez que se haya analizado la inteligencia, se la deberá enviar a las autoridades policiales y a las unidades que la requieran para ejecutar tareas operativas, tales como incrementar los patrullajes o apuntar a determinados delincuentes o grupos criminales. Es esencial contar desde el inicio con políticas y procedimientos destinados a proteger las fuentes de inteligencia y asegurar que se difunda con absoluta responsabilidad (es decir, que haya un registro de quiénes tienen acceso a la información).



*Personal de la División de investigaciones de la Policía Nacional de Timor Oriental (PNTL), conjuntamente con Policía de la ONU, investigan una muerte sospechosa ocurrida en la prisión de Becora, Dili, utilizando una Polilight, fuente de luz filtrada de gran intensidad que detecta huellas digitales, líquidos orgánicos y otras formas de evidencia. 29 de septiembre de 2009. Foto de ONU N° 416467 por Martine Perret.*

### Sección 4.3 Investigaciones

Una investigación es una búsqueda objetiva de la verdad por medio del descubrimiento y presentación de evidencia de manera exhaustiva, no sesgada, íntegra y organizada. En las Normas del gobierno australiano en materia de investigaciones, de 2011, se define una investigación como:

“proceso de búsqueda de información pertinente a una supuesta, aparente o potencial violación de la ley que implique un posible proceso judicial. El propósito principal de una investigación es reunir evidencia admisible para toda medida subsiguiente que se adopte en virtud de sanciones penales, penalidades civiles, sanciones civiles, disciplinarias o administrativas. Las investigaciones pueden llevar además a la prevención y/u obstaculización de conductas delictivas. El término ‘investigación’ puede incluir también los procesos de inteligencia que apoyen directamente la recolección de pruebas admisibles.”<sup>5</sup>

Es de señalar que los sistemas judiciales difieren de un país a otro, pudiendo ser acusatorios, inquisitivos, o bien un sistema híbrido que incorpore además elementos de derecho tribal o consuetudinario. El tipo de sistema judicial determinará qué organismo supervisará las investigaciones. Por ejemplo, en un sistema acusatorio, generalmente la policía supervisa las investigaciones y luego eleva la investigación que ha culminado a los fiscales para que se lleve adelante el proceso en los tribunales de justicia. En los sistemas inquisitivos, la propia fiscalía es la que suele

5) Mancomunidad de Australia, “Normas del gobierno australiano en materia de investigaciones”, Fiscalía General, 2011.

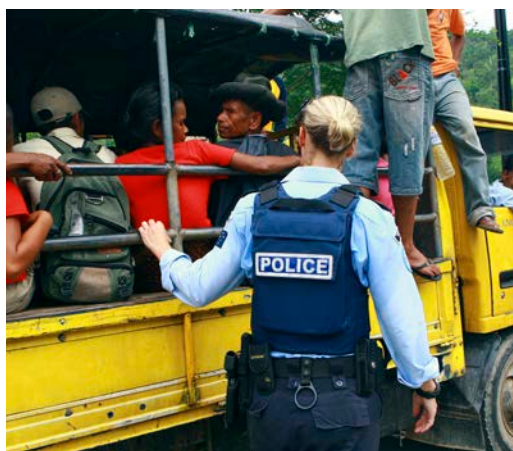
conducir la investigación, y los fiscales o jueces asignan a los servicios policiales la tarea de hacer las pesquisas. En muchos países, la policía dirige las investigaciones desde el punto de vista técnico, pero tanto la policía como la fiscalía trabajan en estrecha colaboración a lo largo de toda la investigación, a fin de asegurar una transición sin obstáculos al proceso que se sustanciará en la corte.

Independientemente del sistema judicial que rija para cada misión específica, existen principios de investigación universales por los que deberán regirse todas las investigaciones, a saber:

- En toda investigación que se realice, deberán respetarse los principios de los derechos humanos, incluidos los Derechos del niño y de la justicia material.
- En la investigación se procurará lograr un resultado óptimo en el que se equilibren el tiempo y los recursos empleados con el impacto del resultado obtenido.
- Si bien generalmente es deseable el enjuiciamiento, resultados que permitan prevenir, obstaculizar o desalentar la comisión de un delito pueden ser alternativas apropiadas si se reducen el riesgo y los costos, y se logra un alto impacto.

Los siguientes puntos conforman lo que se conoce como "Mentalidad investigadora".<sup>6</sup> En la Mentalidad investigadora se destacan los atributos, conocimientos y habilidades cognitivas relevantes para un investigador y su oficio. Un buen investigador:

- es comprometido, naturalmente inquisitivo y constantemente está aprendiendo tanto a nivel personal como organizacional;
- aplica el pensamiento crítico y la innovación para diseñar estrategias de investigación que puedan adaptarse a un caso específico;
- es un jefe responsable y un excelente comunicador que pregunta todo el tiempo, pero respeta a todos;
- identifica y utiliza todos los recursos que estén a su alcance, incluidos conocimientos especializados;
- es tenaz, colaborador, valiente e implacable en la búsqueda de la verdad, sin por ello ser inflexible;
- está siempre al tanto de la normativa vigente, la gobernanza y las técnicas de investigación; y
- está dispuesto a asumir riesgos racionalmente estimados, asume la responsabilidad por sus actos y sus decisiones son razonables, mesuradas y necesarias.



*Policía de la ONU inspecciona vehículos en un puesto de control tras un tiroteo en el que fue herido el Presidente José Ramos-Horta y otros murieron o sufrieron lesiones. 12 de febrero de 2008. Foto de ONU N° 169508 por Martine Perret.*

6) Mancomunidad de Australia, "Doctrina de la AFP en materia de investigaciones", Policía Federal Australiana (AFP), 2014.



*Un especialista en derechos humanos de la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS) (derecha) analiza casos de derechos humanos e investigaciones en curso con el Jefe de Policía de Boma. 27 de marzo de 2013. Foto de ONU N° 546616 por Martine Perret.*

La Policía de la ONU que lleve adelante investigaciones deberá actuar de acuerdo al mandato de la misión y a las directrices en las que se establecen las facultades y responsabilidades de la Policía de la ONU en materia de investigación en determinadas misiones. Algunos ejemplos de casos en los que se requiere orientación específica para los Oficiales de la Policía de la ONU son:

- Cómo emprender una investigación, lo cual puede implicar atender una denuncia o referencia de un delito, un incidente de respuesta, el inicio proactivo de una investigación basada en la inteligencia sobre criminales y/o reincidentes, o bien que en una investigación se detecten otros delitos que haya que investigar por separado. Estas directrices pueden incluir además los procedimientos que deben seguir los oficiales a cargo de los patrullajes o quienes primero responden a actos delictivos para elevar los casos más complejos a unidades de detectives especializados.
- Cómo manejar la información durante el proceso investigativo, incluidos toma de decisiones clave y registro, sistemas de gestión de la investigación, evaluación de riesgos, informes de avance y revisiones al cabo de cada etapa o hito. Puede ser ventajoso desde el punto de vista de la rendición de cuentas contar con mecanismos de aseguramiento de la calidad integrados a las investigaciones de delitos prolongados y graves. Por ejemplo, un oficial independiente puede hacer aseguramiento de la calidad cada tres meses, para asegurar que la investigación esté bien encaminada y los investigadores hayan transitado todas las posibles vías de averiguación.
- Cómo instrumentar procedimientos apropiados para entrevistar y manejar a víctimas, testigos y delincuentes, garantizando en caso necesario medidas de protección adecuadas. De ser posible, las víctimas deberán recibir regularmente información sobre el avance de la investigación.
- Cómo instrumentar protocolos de búsqueda, incluida búsqueda de personas, allanamiento de propiedades y/o medios de transporte. Se deberá hacer referencia específica a los procedimientos tendientes a realizar allanamientos invasivos y/u obtención de datos genéticos/biométricos.
- Cómo manejar la escena del crimen y la recolección de evidencia, incluidas las facultades para reunir pruebas, las reglas a efectos de la presentación de estas ante la justicia, y continuidad, retención y eliminación de las pruebas.

- Cuándo, cómo y en qué condiciones recurrir a intérpretes.
- Cómo utilizar herramientas de investigación especializadas, entre ellas vigilancia (física y técnica). En las directrices se deberá resumir con claridad, en caso de que corresponda, el procedimiento que se deberá seguir para obtener las autorizaciones legales que se exijan para emplear tales herramientas de investigación.
- Cómo utilizar la inteligencia durante las investigaciones, incluida la protección de fuentes de información sensibles y la transición de inteligencia a evidencia admisible. De ser posible, el personal deberá realizar una evaluación de la inteligencia una vez que se haya culminado la investigación, a efectos de compartir lo aprendido y la estrategia utilizada.
- Cómo trabajar conjuntamente con las autoridades del Estado anfitrión, y cómo traspasar a estas las investigaciones, incluida la protección de información sensible y de testigos.

### **Vías de averiguación durante una investigación**

Las "vías de averiguación" son las fuentes de información que examinan los investigadores para obtener evidencia admisible a presentar ante la corte y probar un delito. No existe un único conjunto de vías de averiguación aplicable a todas las investigaciones. Cada investigación deberá considerarse por separado determinar las vías de averiguación apropiadas y en qué orden abordarlas a efectos de lograr el mejor resultado. No obstante, la Policía de la ONU podrá elaborar una guía preliminar de vías de averiguación para los investigadores que incluya, entre otras, datos de testigos (por ejemplo, nombres, asociados, descripciones), datos forenses (por ej., huellas digitales), datos extraídos de bases de datos (por ej., licencias de conducir, documentos de identidad expedidos por el gobierno), y datos obtenidos por medios técnicos (por ej. televisión por circuito cerrado).

Con el tiempo, y en especial en los diversos escenarios donde se desplieguen las misiones, irán variando las fuentes de información disponibles para los investigadores, a medida que vayan cambiando la legislación, la tecnología y otros factores. La Policía de la ONU deberá seguir siendo innovadora en la detección y uso de vías de averiguación y mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías, la normativa vigente, la política y la gobernanza de los lugares de misión donde actúe.

### **Investigaciones y desarrollo de capacidades**

El mandato de la Policía de la ONU a menudo incluye elementos de desarrollo de capacidades tales como ayudar al Estado anfitrión a desarrollar capacidades de investigación. En consecuencia, es importante que la Policía de la ONU realice una evaluación de las necesidades del Estado anfitrión en la materia, de modo de elaborar, en consulta con los organismos policiales de ese país, un programa de capacitación y tutoría. En una evaluación de necesidades y lagunas se podrían examinar las áreas siguientes:

- Estudiar el marco jurídico, incluida la legislación en materia de financiación del organismo policial, la que rige para la delincuencia, las fuentes de poder policial y las leyes relacionadas con el proceso judicial. Se deberá estudiar además todo mecanismo que permita evaluar el proceder ético de la policía en aquellas instancias en las que no se cumpla con la normativa vigente.
- Analizar las relaciones entre la policía y el sistema de la justicia penal, el gobierno y sus divisiones (entre ellas, los organismos de inteligencia), el sector privado, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y la comunidad.

- Identificar las capacidades, fortalezas, necesidades y lagunas en materia de investigación, entre ellas, todo procedimiento, directriz y política formal escrita en la materia; los procesos de planificación de la investigación y de gestión de la información; y los mecanismos de revisión y aseguramiento de la calidad.
- Examinar toda capacitación que se imparta en materia de investigaciones (tanto formal como en el propio trabajo).
- Identificar cómo se encara el reclutamiento de investigadores y los recursos humanos de la división. El equilibrio de género y la diversidad racial y étnica asegurarán un equipo de investigaciones óptimo, ya que cada uno aportará sus propias perspectivas y experiencia.
- Analizar los mecanismos de gobernanza existentes, las modalidades de liderazgo, las expectativas de la labor policial y las prioridades en lo relativo a las investigaciones.
- Evaluar los procesos de manejo de testigos y víctimas, verificando si se brinda apoyo adecuado a las víctimas y se las trata con respeto, de conformidad con las normas internacionales.
- Se deberán considerar la cultura organizacional y las normas sociales, de género y culturales, ya que pueden influir en cómo se realizan las investigaciones en la práctica.



*Un integrante del contingente de la Policía Militar camboyana prueba un detector de velocidad en Juba, Sudán del Sur. El Servicio de la Policía Nacional de Sudán del Sur y la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS) lanzaron en noviembre de 2013 una campaña de Concientización sobre la seguridad en los caminos, de una semana de duración. La campaña fue coordinada por la Policía Caminera sudsudanesa, la Unidad de transporte de la UNMISS y la Policía de la ONU. Se realizó en todo el país, instalando puestos de control dos veces por día con personal de la Policía Caminera sudsudanesa, Policía Militar de la ONU y UNPOL. 4 de noviembre de 2013. Foto de ONU N° 569359 por Martine Perret.*

## Sección 4.4 Seguridad pública

“Seguridad pública” es un término genérico para actividades policiales que pueden no apuntar a la delincuencia, sino a brindar seguridad y protección al público de manera proactiva y reactiva. Algunos ejemplos de actividades de seguridad pública son:

- Gestión del orden público;
- Operaciones de tránsito;
- Puestos de control;
- Protección de personal e instalaciones de la ONU; y
- Seguridad electoral.

### Gestión del orden público

La gestión del orden público puede implicar actividades proactivas y reactivas tendientes a preservar el estado de derecho y una atmósfera de paz en los lugares públicos. Aunque puede referirse a la reinstauración de la calma tras un período de violentos disturbios, puede referirse también a la planificación de actividades que permitan al

público ejercer sus derechos, entre ellos, la libertad de expresión y la manifestación pacífica. Los responsables de la planificación deberán prepararse para los eventos que requieran una importante gestión del orden público, adoptando medidas tales como impartir instrucciones operativas escritas y evaluar los riesgos. Por otra parte, deberá haber consultas formales entre los jefes policiales y los organizadores de la protesta sobre el número de manifestantes, el lugar donde se realizará la manifestación y el nivel de visibilidad de la actuación policial durante el transcurso de la misma.

En el contexto de las Naciones Unidas (y a menos que exista un mandato ejecutivo) las Unidades de policía formada (FPU) generalmente tendrán a su cargo la gestión del orden público en apoyo de los servicios policiales del Estado anfitrión. La Policía de las Naciones Unidas deberá ceñirse en todos los casos a las normas internacionales de derechos humanos y a las directrices de la ONU sobre el uso apropiado de la fuerza.<sup>7</sup>

## Operaciones de tránsito

La Policía de la ONU podrá desempeñar un papel importante, apoyando al gobierno y a los organismos policiales del Estado anfitrión a implementar una cultura de tránsito y seguridad vial destinada a reducir las muertes y lesiones en las rutas y educar a la comunidad sobre la seguridad en los caminos. La Comisión de seguridad vial mundial identificó áreas que, si se abordan, podrían llevar a reducir considerablemente las muertes y lesiones por accidentes de tránsito. La Policía de la ONU puede actuar tanto en el control como en la educación de la comunidad en las siguientes áreas clave:

- Capacidad de conducir disminuida (por ejemplo, alcohol y drogas);
- Manejo a alta velocidad y temerario;
- Uso de cinturón de seguridad y casco;
- Distracción del conductor (por ej., uso de teléfonos móviles); y
- Puntos de alta incidencia de accidentes/caminos que se sabe que son peligrosos.

## Puestos de control

Las Unidades de policía formada (FPU) de las misiones pueden tener motivos para establecer y actuar en puestos de control de tránsito vehicular y de peatones, como parte de su tarea de apoyar a los servicios policiales del Estado anfitrión. Los puestos de control pueden contribuir a los esfuerzos por preservar la paz y proteger personal e instalaciones de la ONU. Pueden ser fijos, temporales o móviles, y puede que se utilicen para controlar el tránsito de



*A fin de verificar si llevan armas, Policía de la ONU de la Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor Oriental (UNMIT) inspecciona vehículos y personas en puestos de control de seguridad instalados en el suburbio de Tasi Tolu en Dili, Timor Oriental, tras un violento tiroteo en el que resultó herido el Presidente. 11 de febrero de 2008. Foto de ONU N° 187043 por Martine Perret.*

7) Ver "Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley".



*Votantes inspeccionan las hojas de votación el día de las elecciones en Montserrado, Liberia. 11 de octubre de 2005. Foto de ONU N° 102530 por Eric Kanalstein.*



vehículos y peatones. El personal de las Unidades de policía formada (FPU) a cargo de los puestos de control deberá ser debidamente capacitado para detener vehículos y personas de manera segura, verificar documentos, emplear diversas técnicas de averiguación, e inspeccionar tanto los vehículos como a las personas. Al inicio de la misión, se deberá establecer el marco jurídico para instalar un puesto de control y procesar los vehículos y a las personas que pasen por él.

Se podrá instalar un puesto de control temporal o móvil en respuesta a algún incidente, a fin de controlar el flujo de tránsito o de personas, identificar a testigos y detener a los delincuentes que estén intentando huir. Este tipo de puesto de control podrá instalarse tras la comisión de un delito grave, y podrá permitir a los oficiales reunir inteligencia deteniendo vehículos y a personas en las rutas utilizadas con frecuencia por organizaciones criminales o terroristas.

### **Seguridad electoral**

Puede que a la Policía de la ONU se le asigne el mandato de prestar apoyo y garantizar la seguridad durante procesos electorales, y de capacitar a la policía del Estado anfitrión para que cumpla su función de salvaguardar la seguridad interna de manera no sesgada. En general, la Policía de la ONU trabajará en estrecha colaboración con otros componentes de la misión de la ONU, entre ellos, los asesores electorales y las unidades de derechos humanos que presten apoyo técnico y logístico al proceso electoral del Estado anfitrión. La Policía de la ONU a menudo estará presente en los puestos de votación, para desalentar actividades violentas o disruptivas tendientes a impedir que los ciudadanos del Estado anfitrión participen libremente en el proceso de votación.

### **Protección de personal e instalaciones de la ONU »**

Las Unidades de Policía Formada (FPU) cumplen también un papel en la seguridad pública, brindando protección a personal e instalaciones de la ONU cuando es necesario. Pueden hacerlo protegiendo locales de la ONU, convoyes de vehículos, o bien personal o equipos específicos de las Naciones Unidas.

Para obtener más información sobre las FPU (en inglés), visitar <<https://police.un.org/en/formed-police-units-fpus>>.

## Cuestionario de fin de la lección »

1. **¿Cuáles de los siguientes son roles operativas de la Policía de la ONU? (Elegir dos.)**
  - A. Inteligencia criminal
  - B. Enlace con los medios
  - C. Información al gobierno
  - D. Seguridad pública
  
2. **Como filosofía, la actuación policial comunitaria se refiere a \_\_\_\_\_.**
  - A. La utilización de los medios por parte de la policía para indicarle a la comunidad qué debe hacer
  - B. la actuación policial con y para la comunidad, con el consentimiento de la comunidad, no de manera autoritaria
  - C. la instalación de puestos policiales en cada aldea, para que la policía pueda vigilar a la comunidad
  - D. el suministro de un buzón de sugerencias para que el público pueda manifestar sus quejas
  
3. **¿Cuál de los siguientes NO es uno de los Nueve principios de la actuación policial?**
  - A. "Prevenir el delito y el desorden como alternativa a la represión por parte de las fuerzas militares y la severidad del castigo de la justicia."
  - B. "Reconocer siempre que asegurar y mantener el respeto y la aprobación del público significa también asegurar la disposición del público a cooperar en la tarea de garantizar la observancia de las leyes."
  - C. "Buscar y mantener el favor del público complaciendo a la opinión pública y dando preferencia a los ciudadanos más pudientes y de más alto status social."
  - D. "Reconocer siempre que la prueba de la eficiencia policial es la ausencia de delito y desorden, y no la evidencia visible de acción policial para enfrentarlos."
  
4. **¿Cuál de los siguientes forma parte del ciclo de la inteligencia criminal?**
  - A. Recolección, verificación y trasmisión
  - B. Elaboración de un informe de inteligencia criminal a partir de una única fuente de información
  - C. Planificación y asignación de tareas, recolección, cotejo, análisis y difusión
  - D. Interrogación, redacción de informes de inteligencia y información al gobierno
  
5. **¿Cuáles de los siguientes son principios clave en los que se sustenta la inteligencia criminal? (Elegir dos.)**
  - A. Adecuación al propósito
  - B. Asunción de la culpa
  - C. Precisión, oportunidad y pertinencia
  - D. La información proviene de fuente desconocida
  
6. **\_\_\_\_\_ es la búsqueda objetiva de la verdad por medio del descubrimiento y presentación de evidencia de manera exhaustiva, no sesgada, integral y organizada.**
  - A. Un juicio
  - B. Una sesión de capacitación
  - C. Un ciclo de inteligencia criminal
  - D. Una investigación
  
7. **Según los "Principios básicos del uso de la fuerza y las armas de fuego por parte de los funcionarios de orden público", ¿a qué directrices y normas debe ceñirse en todo momento la Policía de la ONU cuando cumple sus funciones, entre ellas, la gestión del orden público? (Elegir dos.)**
  - A. A la Carta de la ONU
  - B. A las Normas internacionales de derechos humanos
  - C. A las directrices de la ONU sobre el uso apropiado de la fuerza
  - D. A la opinión pública

*Se dan las respuestas en la página siguiente.*

## Cuestionario de fin de la lección »

---

- 8. ¿Cuál(es) de los siguientes son conjuntos de directrices que deberá recibir la Policía de la ONU antes de iniciar una investigación?**
- A. Directrices sobre cómo manejar la información dentro de una investigación
  - B. Directrices sobre cómo entrevistar y manejar a víctimas, testigos y delincuentes
  - C. Directrices sobre cuándo, cómo y en qué condiciones utilizar intérpretes
  - D. Directrices sobre cómo manejar la escena del crimen
  - E. Todas las anteriores
- 9. ¿Cuál de los siguientes ha identificado la Comisión de seguridad vial mundial como principales factores determinantes de muertes y lesiones en los caminos? (Seleccionar todas las respuestas correctas.)**
- A. Conducir motocicletas
  - B. No usar casco
  - C. Conducir bajo la influencia de alcohol y drogas
  - D. No usar cinturón de seguridad
- 10. ¿Cuáles de las siguientes NO son operaciones que realiza la Policía de la ONU como parte de su mandato de salvaguardar la seguridad pública? (Elegir dos.)**
- A. Educación sobre los incendios forestales
  - B. Operaciones de tránsito
  - C. Gestión del orden público
  - D. Capacitación de la policía del Estado anfitrión en la reparación de vehículos policiales

## Repuestas »

- 1. A y D
- 2. B
- 3. C
- 4. C
- 5. A y C
- 6. D
- 7. B y C
- 8. E
- 9. B, C y D
- 10. A y D

## LECCIÓN

# 5

# Mando de la Policía de la ONU en las operaciones de mantenimiento de la paz



Foto de ONU N° 559909 por Logan Abassi.

La actuación policial ha adquirido creciente complejidad con los mandatos cada vez más diversos y difíciles que ha venido autorizando el Consejo de Seguridad, y el creciente peligro que implica el surgimiento del terrorismo y otras graves amenazas.

### En esta lección »

- Sección 5.1 Cualidades y formas de proceder de los jefes de la Policía de la ONU
- Sección 5.2 Estructura de mando de la Policía de la ONU
- Sección 5.3 Roles y responsabilidades clave de los jefes de la Policía de ONU

### Objetivos de la lección »

- Esbozar las cualidades y formas de proceder que deben tener y con las que deben dar el ejemplo los buenos jefes de la Policía de la ONU.
- Describir los mecanismos de mando básicos de un componente policial de la ONU en una misión de las Naciones Unidas.
- Enumerar los roles y responsabilidades de los jefes de la Policía de la ONU en una misión de las Naciones Unidas.



*Referentes de la comunidad del Estado anfitrión trabajaron con la policía y los componentes militares de la Misión de asistencia regional a las Islas Salomón en la detección de armas, como parte de la amnistía de armas de las Islas Salomón. Se entregaron y destruyeron más de 4.000 armas y más de 300.000 cartuchos de municiones. La amnistía ha permitido hacer grandes avances en materia de ley y orden en las Islas Salomón, donde se han destruido más del 90% del total de las armas pequeñas y ligeras de la población. 2003. Foto del Museo de la Policía Federal Australiana.*

En la actualidad, los componentes policiales de la ONU están formados por policías y civiles en diversos roles, a saber, Oficiales de policía individuales (IPO), Unidades de policía formada (FPU), equipos especializados y expertos civiles provenientes de más de 90 países, con diferentes niveles de capacitación, diferente legislación y su propia manera de entender qué es y qué hace un oficial de policía. Además, la Policía de la ONU se despliega en escenarios multidimensionales donde las relaciones con otras entidades de la ONU, sus pares del Estado anfitrión, organizaciones no gubernamentales (ONG) y donantes son de importancia crítica y a menudo plantean dificultades. Dada esta complejidad a varios frentes, es imprescindible que los componentes policiales de la ONU tengan fuerte liderazgo, ética y gestión, así como también mecanismos claros de mando. También es fundamental que todos quienes integran el componente policial de la ONU comprendan cabalmente tales mecanismos de mando.

*El Secretario General Ban Ki-moon (derecha) se reunió con la General de División Kristin Lund (centro), de Noruega, a quien designó Comandante de la Fuerza de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz en Chipre (UNFICYP) en 2014. La Gral. Lund fue la primera Comandante de Fuerza mujer de la historia de la ONU. 12 de mayo de 2014. Foto de ONU N° 588250 por Mark Garten.*



Para ayudar a dar orientación clara sobre este tema, la UNPOL recientemente publicó unas directrices tituladas *Mando policial en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales de las Naciones Unidas*,<sup>1</sup> en las cuales se provee información sobre los principios del liderazgo de la Policía de la ONU.

## Sección 5.1 Cualidades y formas de proceder de los jefes de la Policía de la ONU

Un liderazgo policial eficaz es de importancia crítica para asumir responsabilidades y lograr comunidades más seguras, así como también para generar confianza entre los oficiales de policía y las comunidades en las que actúan. Una Policía de la ONU con excelente liderazgo a todos los niveles es clave para lograr un desempeño eficaz, asumir la responsabilidad por sus actos y tener legitimidad a los ojos de la comunidad del Estado anfitrión. Por otra parte, es imprescindible para apoyar el desarrollo sostenible de capacidades policiales y la asociación con organismos pertinentes del Estado anfitrión, a efectos de apuntalar el estado de derecho, la seguridad pública y la estabilidad, y, en última instancia, garantizar la transición que permita traspasar las funciones policiales a quienes corresponda del Estado anfitrión.

Los rasgos clave de los jefes de policía, y los que deberían darse como ejemplo para los jefes policiales del Estado anfitrión, son profesionalidad, integridad, sensibilidad, objetividad, justicia, responsabilidad, pensamiento estratégico, escucha atenta y atención prioritaria a la búsqueda de soluciones. Además, un jefe de policía eficaz deberá integrar criterios de igualdad de género, salvaguarda de los derechos humanos y combate a la corrupción a todas las actividades policiales que despliegue en una operación de paz de la ONU.<sup>2</sup>

La UNPOL esboza los siguientes principios amplios deseables para los jefes de la Policía de la ONU. Si bien regularmente se refieren a los Jefes del Componente Policial (HOPC), que son quienes lo comandan, los principios subyacentes se aplican a todos y cada uno de los integrantes del Componente policial de la ONU y deben observarse durante toda la actuación de un oficial de la Policía de la ONU en misión.

1) DOMP, *Directrices: Mando policial en las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales de las Naciones Unidas*, 1º de enero 2016.

2) Operaciones Internacionales, *Manual de capacitación profesional policial: Impartiendo capacitación policial eficaz, efectiva y sostenible* (Canberra: Policía Federal Australiana, 2014).

## Liderar, dirigir y gestionar eficazmente a las personas

Un jefe de la Policía de la ONU eficaz transmitirá visión, misión y estrategias operativas claras a sus subalternos y camaradas. Se constituirá en ejemplo y mentor para sus pares del Estado anfitrión; será alguien que dará opiniones, asesoramiento y apoyo honestos. Los jefes de la Policía de la ONU eficaces asignarán roles en función de las habilidades y conocimientos de su personal, y le darán oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. Brindarán apoyo, orientación y capacitación a quienes actúen en su entorno, para que puedan llevar a cabo la misión. Serán flexibles y estarán dispuestos y preparados para responder a los cambios. Les importará el bienestar del personal y serán sensibles a sus necesidades culturales y de género.

Los jefes de la Policía de la ONU deberán poder comunicar de manera eficaz, e influir positivamente en sus camaradas, incluidos sus pares del Estado anfitrión. Liderarán con el ejemplo, actuarán con probidad, y propiciarán una cultura organizacional positiva e inclusiva, promoviendo la mejora y el perfeccionamiento profesional continuos. Los jefes eficaces inspirarán confianza y respeto porque sabrán cuándo asumir el control, cuándo delegar y cuándo correr riesgos calculados. Darán opiniones honestas y justas, y también las aceptarán de sus colegas. Se ocuparán del desempeño insuficiente y premiarán el buen desempeño. Gestionarán el aspecto administrativo de su unidad, entendiendo cabalmente y ciñéndose a las reglas, los mecanismos, sistemas y procesos de gobernanza vigentes.

Los jefes de la Policía de la ONU deberán contar con buenas habilidades en materia de actuación policial técnica, pero, como ocurre cuando actúan en su propio país, deberán ser excelentes comunicadores, solucionadores de problemas, negociadores, mediadores y mentores. La policía internacional deberá poseer habilidades diplomáticas y ser capaz de gestionar personal policial de múltiples países, culturas y religiones que hable diferentes lenguas y tenga enfoques distintos con respecto a la actuación policial. Los jefes de la Policía de la ONU deberán ser resilientes, ya que, a diferencia de lo que ocurre en el propio país, solucionar problemas en una misión podrá llevar más tiempo, resultar más complejo e involucrar a más partes con quienes negociar y a quienes consultar.

## Poseer habilidades organizacionales y de planificación estratégica

Las operaciones de paz de la ONU se despliegan en escenarios de creciente complejidad, y a los componentes policiales a menudo se les asignan múltiples tareas muy diversas. Será de importancia crítica que los jefes de la Policía de la ONU sean capaces de desarrollar planes estratégicos organizacionales para orientar el cumplimiento de las tareas y actividades que realice el componente policial de la ONU. Además, será esencial implementar sistemas que permitan establecer hitos, medir y evaluar el desempeño de la Policía de la ONU, a efectos de garantizar que en la prestación de los servicios se cumpla con el mandato de la misión y se satisfagan las necesidades de las autoridades del Estado anfitrión y de la comunidad. La planificación estratégica deberá desarrollarse en sintonía con los componentes civiles y militares de la misión, y en consulta con las autoridades del Estado anfitrión.

## Responder a circunstancias y acontecimientos de manera apropiada

Los jefes de la Policía de la ONU eficaces serán capaces de evaluar situaciones, sopesar opciones y reaccionar de manera apropiada. Al hacerlo, deberán considerar además la sensibilidad de sus pares del Estado anfitrión y las necesidades de las comunidades, así como también la colaboración con los componentes militar y civil de la misión.

Los expertos en mantenimiento de la paz y actuación policial internacional Maureen Brown, William Durch y Henrik Stiernblad<sup>3</sup> esbozan cuatro escenarios en los cuales los jefes de la Policía de la ONU deberán ser capaces de responder de forma apropiada.

3) Maureen Brown, Henrik Stiernblad y William Durch, "Principios de mando de la policía internacional: documento #5", Foro internacional sobre los desafíos de las operaciones de paz, mayo de 2015.

- **Normalidad o estado estable** – Tareas y responsabilidades cotidianas. Si bien se las establecerá en el mandato de cada misión específica, podrán ser patrullaje, generación de capacidades, apoyo operativo, involucramiento comunitario, planificación estratégica, tareas administrativas o gestión de proyectos.
- **Marea ascendente** – Emergencias o incidentes no previstos que se agraven o se prolonguen por algún tiempo. Cuando corresponda, será imprescindible la flexibilidad (es decir, la adecuada asignación de recursos y respuesta) y la asociación con otros actores (pares del Estado anfitrión, componentes militar y civil de la ONU).
- **Operaciones pre-planificadas** – Operaciones en las que por lo general se cuente con información, inteligencia y tiempo para planificar y asignar de antemano los recursos adecuados para responder.
- **Incidentes espontáneos** – Situaciones que requieran respuesta con casi ninguna o ninguna advertencia previa. Las respuestas a estas situaciones serán más eficaces si los jefes policiales han previsto posibles circunstancias de crisis y han desarrollado escenarios de entrenamiento para practicar, probar y evaluar sus respuestas. Algunos ejemplos de estos son desastres naturales, incidentes con gran número de víctimas o ataques terroristas. Los elementos de mando para cada uno de estos escenarios serían similares, y la asignación de recursos y la respuesta también podrían guardar similitud.

En sentido amplio, en su toma de decisiones, los jefes de la Policía de la ONU deberán incorporar principios generales y valores rectores de la ONU, y estar compenetrados con el espíritu del mandato de la misión. El Jefe del Componente Policial (HOPC) deberá impartir instrucciones claras sobre cómo deberá ser la estructura de mando de la policía de esa misión, incluidos los elementos estratégicos, tácticos y operativos.

Brown, Durch y Stiernblad elaboraron un modelo de toma de decisiones de seis pasos para la Policía de la ONU, en el que se prevé un constante flujo de retroalimentación para asistir a los jefes de la Policía de la ONU.<sup>4</sup>



*11ª Reunión de Jefes de componentes policiales de las Naciones Unidas. 11 de noviembre de 2016. Foto de ONU N° 703857 por Rick Bajornas.*

4) Maureen Brown, Henrik Stiernblad y William Durch, "Principios de mando de la policía internacional", 19–20.



“1. Consultar información e inteligencia” – Hacerlo será imprescindible para evaluar la confiabilidad de la fuente y corroborar la información.

“2. Identificar qué es preciso lograr, y evaluar las amenazas y el riesgo” – Los jefes de la Policía de la ONU deberán evaluar las amenazas o riesgos que implique la tarea requerida, y determinar si los riesgos justifican la tarea. Los riesgos a evaluar serán no solo los riesgos físicos, sino también los que afecten la reputación. Los jefes de la Policía de la ONU deberán considerar qué posible eco, bueno o malo, podría tener en los medios de prensa la tarea a realizar.

“3. Considerar el mandato de la misión, la legislación, las políticas y los procedimientos” – Los jefes de la Policía de la ONU deberán evaluar si la tarea cae dentro del mandato de la misión, y si los procedimientos que implica están contemplados y autorizados por la ley. Se deberán considerar además aquellos aspectos que generen sensibilidad política, comunitaria e internacional.

“4. Identificar opciones y alternativas” – Los jefes de la Policía de la ONU deberán sopesar todas las opciones realistas y, si corresponde, hacer consultas para determinar el mejor camino a seguir. Siempre será una buena idea contar con planes de contingencia o un “plan B”.

“5. Decidir e instrumentar la decisión” – Una vez que se haya adoptado una decisión sobre las medidas a tomar, el jefe de la Policía de la ONU deberá comunicar claramente lo que se ha de hacer a todas las partes involucradas. Se deberá llevar un registro de las decisiones a efectos de la rendición de cuentas.

“6. Evaluación” – A lo largo de todo el proceso de toma de decisión, el jefe de la Policía de la ONU deberá sopesar y rever constantemente la situación, volviendo al paso 1. Deberá mantener un criterio flexible para poder modificar sus decisiones si y cuando cambien las circunstancias.

## Priorizar la generación de capacidades en la policía y las instituciones de orden público del Estado anfitrión

Puede que los jefes de la Policía de la ONU no tengan capacitación docente ni estén instintivamente inclinados a desarrollar tareas policiales operativas; sin embargo, dado que la mayoría de los mandatos incluyen un importante componente de generación de capacidades, será imprescindible que los jefes de la Policía de la ONU se tomen el tiempo necesario para diseñar una estrategia y un plan de implementación destinados a capacitar a sus pares del Estado anfitrión. Generar y perfeccionar las capacidades de la policía y los organismos de orden público del Estado anfitrión serán de importancia crítica para la estabilidad y sostenibilidad en el largo plazo, y permitirán eventualmente el retiro de la misión de la ONU. En próximas lecciones se analizará este tema en más profundidad.

## Proteger, promover y respetar los derechos humanos en todas las circunstancias

Los jefes de la Policía de la ONU deberán garantizar que se salvaguarden, promuevan y respeten los derechos humanos de todas las personas, sin distinción alguna (raza, nacionalidad, sexo, origen cultural, sexualidad, religión, opiniones políticas, etc.). Deberán marcar el rumbo y enfatizar las responsabilidades de sus subalternos en tal sentido, impartiendo orientación clara sobre las responsabilidades y expectativas de la Policía de la ONU con respecto a los derechos humanos. La Policía de la ONU deberá estar preparada para intervenir, denunciar o impedir toda violación o abuso de los derechos humanos.

### Referencia >>

Leer más acerca de este modelo de toma de decisiones en un folleto elaborado por el Programa de interoperabilidad de servicios de emergencia conjuntos del Reino Unido titulado "Joint Doctrine: the interoperability framework" ("Doctrina conjunta: marco de interoperabilidad"). Disponible en inglés: <[www.jesip.org.uk/uploads/resources/JESIP-Joint-Doctrine.pdf](http://www.jesip.org.uk/uploads/resources/JESIP-Joint-Doctrine.pdf)>.

## Reafirmar la tolerancia cero para con la mala conducta, incluidos la explotación y el abuso sexuales (SEA)

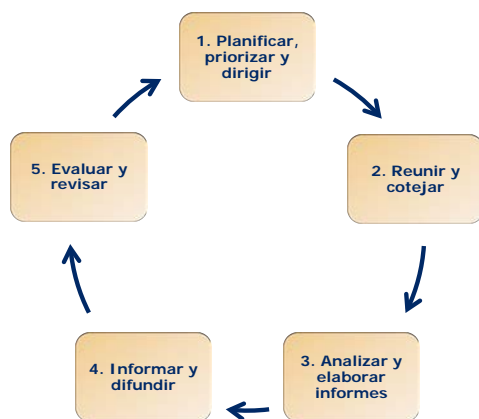
Los jefes de la Policía de la ONU deberán dar orientación clara y promover la tolerancia cero con la conducta indebida, en especial la corrupción y la explotación y el abuso sexuales (SEA).<sup>5</sup> En la política de la UNPOL sobre el mando policial se establece que "Las normas de conducta de las Naciones Unidas prohíben específicamente las relaciones sexuales con prostitutas y personas menores de 18 años, independientemente de la edad de consentimiento que rija en el Estado anfitrión, y desalientan enérgicamente las relaciones con personas que reciban asistencia en forma de alimentos, vivienda, ayuda, etc. a raíz de algún conflicto, desastre natural u otra clase de crisis humanitaria, o bien en instancias de capacitación."<sup>6</sup>

## Comunicar bien y facilitar el flujo de información

Los jefes de la Policía de la ONU deberán establecer canales de comunicación eficaces dentro del componente policial de la ONU, pero también con otros socios internacionales y entidades de Naciones Unidas, los medios de prensa, comunidades locales y pares del Estado anfitrión. Tales canales de comunicación podrán permitir compartir

5) Secretaría de la ONU, *Boletín del Secretario General: Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales*, ST/SGB/2003/13, 9 de octubre de 2003.

6) DOMP, *Directrices: El mando policial*, secc. D.1 § 19.



*Criminal Intelligence Cycle (El ciclo de la inteligencia criminal), Policía Federal Australiana, "Australian Criminal Intelligence Management Strategy 2012–15: Partnerships for a safer Australia", 2012, 5. (Estrategia de gestión de la inteligencia criminal australiana 2012-15: Alianzas para una Australia más segura", 2012, 5.*

## El ciclo de inteligencia criminal >>

Los jefes de la Policía de la ONU adhieren al sólidamente establecido ciclo de inteligencia criminal, asegurando la implementación de procedimientos y sistemas apropiados para:

1. Planificar las prioridades en materia de inteligencia criminal;
2. Reunir, cotejar y analizar diversas fuentes de información;
3. Elaborar informes con la información analizada (ahora inteligencia criminal);
4. Difundir y comunicar la inteligencia criminal a todos aquellos que la necesiten; y
5. Revisar y evaluar la inteligencia criminal cuando se requiera.

más fácilmente la información sobre diversos temas organizacionales, estratégicos y tácticos. Se trate de compartir información sobre el rol del componente policial, derrumbar mitos que prevalecen en la comunidad, suministrar información sobre incidentes graves o discutir estrategias de prevención del delito, será importante diseñar y aplicar una estrategia de comunicación. La eficacia de toda estrategia de comunicación dependerá además de cómo motiven los jefes a sus pares y subalternos a asociarse y forjar relaciones con actores clave, comunidades locales y autoridades del Estado anfitrión.

Los jefes de la Policía de la ONU deberán además impartir orientación al personal de la Policía de la ONU sobre cómo compartir datos e inteligencia, a fin de asegurar que llegue a quienes la necesiten en el momento oportuno. La Policía de la ONU deberá aportar inteligencia criminal pertinente al Centro de análisis conjunto de la misión, para que los análisis y evaluaciones integrados permitan apoyar la toma de decisiones; la planificación estratégica, operativa y de contingencia de la misión; y las respuestas y gestión de las crisis.

Será esencial que los jefes de la Policía de la ONU provean, promuevan y utilicen sistemas claros y accesibles de asignación de tareas y elaboración de informes. Deberán delegar responsabilidades a personal debidamente cualificado, de modo que pueda tomar decisiones y transmitir información en situaciones urgentes.

## Emplear la inteligencia criminal para orientar las operaciones y estrategias de actuación policial de la ONU

Un estado de derecho efectivo requiere toma de decisiones informadas a nivel táctico, operativo y estratégico. Una inteligencia criminal eficaz apoyará e influirá en la toma de decisiones informadas. Además, ayudará a optimizar la capacidad de actuación policial operativa; permitirá utilizar los recursos con un objetivo preciso para prevenir, reducir y responder al delito; y en última instancia, mejorará la seguridad pública y la estabilidad.

Estos procesos deberán desarrollarse de manera transparente y en consulta con las autoridades del Estado anfitrión, a fin de asegurar que la Policía de la ONU ayude al Estado anfitrión a generar capacidad en materia de inteligencia criminal de un modo que permita a este asumir la responsabilidad ante la comunidad. Deberá quedar claro que los procesos de recolección y análisis se referirán exclusivamente a la inteligencia criminal. Deberá haber una clara y tajante separación entre la recolección de datos de inteligencia criminal y la relacionada con la seguridad nacional o internacional.



*Ochenta y nueve nuevas agentes de policía de Ruanda arriban a El Fasher, Sudán, para iniciar su labor en la Misión de Naciones Unidas – Unión Africana en Darfur (UNAMID). 20 de octubre de 2010. Foto de ONU N° 452288 por Albert González Farran.*

## Ser culturalmente sensibles e involucrarse con comunidades diversas

El involucramiento genuino con la comunidad deberá ser prioridad clave del servicio policial, a fin de lograr la confianza y la cooperación de la comunidad, así como también legitimidad para apuntalar el estado de derecho. Los buenos jefes de policía escucharán las inquietudes de la comunidad y consultarán a los grupos comunitarios para diseñar soluciones apropiadas, entre ellas, estrategias de prevención del delito. Ello permitirá asumir responsabilidades prestando un servicio centrado en la comunidad en la que se actúa, e inspirará más confianza en que la policía hará su trabajo de manera eficaz e imparcial. Un involucramiento efectivo con la comunidad podrá traducirse en más denuncias de delitos, testigos que se presenten y apoyen las investigaciones policiales, así como también en menos quejas y reclamaciones contra la policía.

Los jefes eficaces de la Policía de ONU deberán trabajar con la comunidad para desarrollar estrategias de participación, entre ellas con las poblaciones vulnerables y minoritarias (tales como mujeres y niños), a fin de asegurar que se contemplen sus inquietudes y perspectivas. Algunos ejemplos de involucramiento de la comunidad podrían ser cabildos abiertos, actividades de extensión los días de mercado al aire libre y comités de consulta comunitaria, o bien involucramiento de los jóvenes en las escuelas y grupos juveniles. Los jefes de la Policía de la ONU deberán diseñar estrategias de involucramiento comunitario en consulta con las autoridades de la Policía de ONU regionales, a fin de hacer frente a los problemas locales. Los integrantes del componente policial de la ONU de todos los rangos deberán comprender las estrategias de involucramiento comunitario, y, de ser necesario, se les deberá impartir capacitación en tal sentido. Los oficiales de la Policía de la ONU de todos los rangos deberán comunicarse regularmente con integrantes de la comunidad y compartir con ellos la información pertinente, para asegurarse de que estén involucrados e informados sobre los problemas que les atañen.



*Issoufou Yacouba, Comisionado de Policía de la Misión multidimensional integrada de estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA), informa al Consejo de Seguridad durante el diálogo anual del Consejo sobre el rol de la policía en las operaciones de mantenimiento de la paz. 10 de noviembre de 2016. Foto de ONU N° 703976 por Amanda Voisard.*

Un jefe de la Policía de la ONU se involucrará más con comunidades diversas si comprende y valora la historia, la diversidad religiosa y cultural, el sistema político y la situación económica del Estado anfitrión. Comprender el enfoque tradicional del Estado anfitrión con respecto a la justicia y la resolución de conflictos será de utilidad para la labor de la Policía de la ONU con las comunidades, y le permitirá diseñar soluciones para los problemas relativos al estado de derecho y la seguridad pública.

## Sección 5.2 Estructura de mando de la Policía de la ONU

Al igual que muchos servicios policiales nacionales, existen tres niveles de mando dentro de la actuación policial de la ONU: estratégico, operativo y táctico. Dentro del DOP, la UNPOL imparte la dirección estratégica que autoriza el Consejo de Seguridad y se esboza en el Concepto policial de operaciones aprobado para la operación de paz. El equipo de mando de la misión de cada operación de paz de la ONU, que incluye al Jefe del Componente Policial (HOPC), imparte dirección operativa a la Policía de la ONU en el terreno. Los principales oficiales de la policía en el terreno y/o en las regiones imparten dirección táctica, a efectos de asegurar que las tareas operativas se realicen de manera responsable, cumpliendo con los procedimientos y directrices de la Policía de la ONU y de la misión.

El HOPC ostenta la autoridad y el control sobre todos los elementos que integran el componente policial de la ONU en una operación de paz. El HOPC integra el equipo de mando de una operación de paz y responde directamente al Jefe de Misión (HOM), que es por lo general el Representante Especial del Secretario General (SRSG), en los asuntos de actuación policial operativa relacionados con la misión. El HOPC enviará además informes y actualizaciones al Asesor de la Policía de la ONU en Nueva York, para asegurar que se mantenga la cohesión entre todos los elementos que integren la Policía de la ONU, y que se transmita información precisa dentro de la Secretaría y al Consejo de Seguridad.

Dentro de una operación de paz, el HOPC podrá tener tres sub-Jefes del Componente Policial (sub-HOPC): uno a cargo de generación de capacidades, uno a cargo de operaciones y uno a cargo de administración. Se designará a oficiales de alto rango para cada región y para cada unidad administrativa importante; estos responderán al correspondiente sub-HOPC.

Cada país que aporte contingente policial (PCC) designará a su propio comandante del contingente, que será el principal representante de la policía nacional del PCC. El comandante del contingente será responsable de los asuntos no operativos relacionados con los oficiales del PCC, tales como de personal, de bienestar y administrativos, así como también de la conducta y disciplina de los integrantes de su contingente. El comandante del contingente será un importante jefe policial de la ONU y podrá ser un recurso de gran utilidad para el Jefe del Componente Policial (HOPC), comunicándole rápidamente información y mensajes de importancia crítica. Los comandantes de los contingentes podrán además proveer al HOPC retroalimentación vital sobre todo asunto referente a la Policía de la ONU dentro de una operación de paz, y en general abogarán por que se atiendan las necesidades de sus oficiales.

### **Delegación, toma de decisiones y asunción de responsabilidad**

Como ocurre con la mayoría de los servicios policiales, la UNPOL es una organización jerárquica. Los Jefes del Componente Policial (HOPC) y los jefes de la Policía de la ONU podrán delegar cuando corresponda sus facultades en materia de toma de decisiones. Esto es importante porque las tareas policiales en la mayoría de las operaciones de paz de la ONU son multifacéticas. Por ejemplo, las Unidades de policía formada (FPU) típicamente arriban a las misiones con una estructura de mando clara. Es importante que los comandantes de las FPU puedan tomar decisiones dentro de áreas de responsabilidad definidas, de modo de poder responder sin demora a situaciones urgentes.

Del mismo modo, los Oficiales de policía individuales (IPO) actúan en escenarios dinámicos y cambiantes, y requieren libertad para tomar las decisiones más apropiadas para las situaciones que se les presenten. Sin perjuicio de ello, el HOPC deberá asegurar que todos los oficiales de la Policía de la ONU comprendan cabalmente cuándo podrán tomar decisiones por sí mismos y cuándo deberán pedir instrucciones a la cadena de mando. En toda decisión que adopte la Policía de ONU, se deberá cumplir con las políticas y directrices de la ONU, y se deberá asumir la responsabilidad por tal decisión.

### **Coordinación con socios y autoridades del Estado anfitrión**

Las operaciones de paz de la ONU son intrínsecamente políticas en cuanto a que desempeñan funciones de construcción de la paz, consolidación de la paz y mantenimiento de la paz. La dirección de una operación de paz de la ONU ayuda a facilitar el diálogo en los procesos de paz y reconciliación, pero también provee capacidades para ayudar a las autoridades legítimas del Estado anfitrión a desarrollar instituciones sociales, económicas y de seguridad responsables de sus actos. En tal sentido, es fundamental que todos los componentes de una operación de paz — el civil, el militar y el policial — actúen de manera coordinada y se comuniquen eficazmente entre sí, para garantizar que las actividades de cada componente apunten a cumplir la misión estratégica de la operación de paz en su conjunto.

El equipo de mando de la misión deberá coordinar las respuestas a las situaciones de crisis, ya sean de seguridad, humanitarias o políticas. Cada componente deberá comprender sus roles y responsabilidades como parte de la respuesta general, y aprovechar al máximo las ventajas comparativas de los otros componentes.



*Oficial de la Policía de la ONU Dora Conteh (centro, derecha), integrante del contingente policial sierraleonés de la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS), en visita de inspección a los detenidos y celdas de detención de una comisaría de Bor, estado de Jonglei. 22 de julio de 2013. Foto de ONU N° 557025 por Martine Perret.*

Desde luego, el principal objetivo de toda operación de paz de la ONU es habilitar lo antes posible una transición sostenible al Estado anfitrión. Para lograrlo, las actividades de todos los componentes de una operación de paz deberán actuar desde el primer momento en coordinación con las autoridades del Estado anfitrión, para forjar una asociación de consulta basada en la confianza y en el hecho de que ambos comprenden qué se debe lograr. Por tanto, será de gran importancia que el componente policial de la ONU y el servicio policial del Estado anfitrión implementen un plan en forma conjunta.

## **Sección 5.3 Roles y responsabilidades clave de los jefes de la Policía de la ONU**

### **Desarrollar planificación estratégica, asumir responsabilidades, evaluar el desempeño y compartir las mejores metodologías prácticas**

Los jefes de la Policía de la ONU deberán desarrollar planificación estratégica en consulta con las autoridades de orden público del Estado anfitrión, y deberán considerar las necesidades de las comunidades locales y de las poblaciones vulnerables. Se deberá exhortar a trazar planes de actividades para las unidades individuales que aporten al plan estratégico, a fin de asegurar que los jefes principales asuman la responsabilidad por la prestación de servicios de actuación policial apropiados.

Deberán establecerse hitos, medidas del desempeño y procesos de evaluación claramente definidos. La UNPOL recomienda cuatro categorías de responsabilidad y evaluación para medir el desempeño del componente policial de una operación de paz de la ONU:<sup>7</sup>

- » “Rendimiento: Que la Policía de las Naciones Unidas preste servicios eficientes y eficaces que sean accesibles y respondan a las necesidades de la gente.
- » Integridad, transparencia y responsabilidad: Que la Policía de las Naciones Unidas actúe con transparencia y probidad, y se le exija que asuma responsabilidad por el cumplimiento de las reglas y normas de conducta.

7) DOMP, *Directrices: El mando policial*, secc. D.3.4 § 74.

- » Tratamiento a integrantes de grupos vulnerables: Que la Policía de las Naciones Unidas trate a minorías raciales y étnicas; mujeres; homosexuales, bisexuales y transgénero; niños necesitados de protección; víctimas de delitos; personas internamente desplazadas; solicitantes de asilo; refugiados; repatriados; apátridas; enfermos siquiátricos; y discapacitados en un todo de acuerdo con las normas de la justicia penal, la normativa internacional en materia de derechos humanos y las leyes humanitarias.
- » Capacidad: Que la Policía de las Naciones Unidas cuente con los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir sus funciones, y con la capacidad administrativa y de gestión para desplegar esos recursos de manera eficaz.”

Del mismo modo, dada la frecuente rotación de la Policía de la ONU en las operaciones de paz y la naturaleza dinámica de la actuación policial de la ONU, corresponde al Jefe del Contingente Policial (HOPC) y a los jefes principales tomar nota de las lecciones aprendidas y las mejores metodologías prácticas para el escenario específico de la operación de paz en la que actúen. Esa información será de inmenso valor al capacitar a los nuevos oficiales de la Policías de la ONU que ingresarán a la misión. Por otra parte, será de utilidad cuando el Consejo de Seguridad delibere sobre la posible ampliación del mandato, el número de efectivos a autorizar y otros temas relativos a la asignación de recursos.

### **Gestión del personal y de los recursos**

Gestionar personal de distintas nacionalidades y culturas en materia de actuación policial plantea singulares desafíos a los jefes de la Policía de la ONU. Los procesos tendientes a evaluar las destrezas y capacidades de los oficiales que ingresan ayudarán a los jefes de la Policía de la ONU a asignar a los más idóneos los roles y tareas previstos en el mandato del Consejo de Seguridad y en los planes estratégicos y de actividades. Los jefes de la Policía de la ONU podrían crear equipos especializados para trabajar en temas complejos tales como la violencia sexual de género (SGBV) o el crimen organizado, y utilizar a esos equipos para compartir habilidades y experiencias con el personal de la Policía de la ONU de diversas nacionalidades.

Los jefes de la Policía de la ONU deberán asignar tales roles por mérito, no por nepotismo. Deberán centrar la atención en capacitar a todo el personal policial de su componente, de modo que al final de la operación de paz cuente con más destrezas y experiencia de las que tenía cuando llegó. Los jefes de la Policía de la ONU deberán promover la innovación y estar dispuestos a correr riesgos medidos para probar las nuevas iniciativas.

### **Gestión de proyectos**

Elaborar e instrumentar planes estratégicos requiere sólidos conocimientos y habilidades de gestión de proyectos. Los protocolos establecidos en la materia pueden proveer un mapa de ruta claro y medible para lograr los resultados deseados de los planes estratégicos y de las propias tareas previstas en el mandato. Identificar hitos realistas podrá ayudar a medir el éxito. También se podrá aplicar la gestión de proyectos a otros proyectos importantes que emprenda el componente policial. Ello permitirá articular los entregables, elaborar un presupuesto, fijar hitos y medir hasta qué punto el proyecto se está implementando con éxito, dentro del plazo y el presupuesto previstos. De ser posible y necesario, el Jefe del Componente Policial (HOPC) deberá capacitar en gestión de proyectos a los oficiales de la Policía de la ONU que correspondan.



## Supervisión, conducta y disciplina

Las operaciones de paz de la ONU suelen desplegarse en comunidades que han sufrido violaciones y abusos de los derechos humanos a manos de policías y otros agentes de seguridad. Para recuperar la confianza de la comunidad en los oficiales e instituciones de orden público, los Jefes de los Componentes Policiales (HOPC) y demás jefes de la Policía de la ONU deberán implementar procesos y sistemas tendientes a asegurar que los oficiales de la Policía de la ONU cumplan sus funciones como corresponde. Será igualmente importante que se pueda denunciar de manera segura y por un proceso de reclamación claro y accesible todo mal uso o abuso de poder, o flagrante incompetencia de la Policía de la ONU.

Los jefes y comandantes de la Policía de la ONU deberán hacer cumplir las políticas y directrices de la ONU en materia de conducta, entre ellas, las relativas a explotación y abuso sexual (SEA). Deberán enfrentar sin demora las faltas de conducta y actuar de conformidad con las directrices e instrucciones de la ONU. El HOPC deberá instrumentar un curso de capacitación para los oficiales de la Policía de la ONU que lleguen, de modo que sepan qué se espera de ellos y cuáles serán las consecuencias de su incumplimiento de las normas de conducta.

## Protección de la población civil

La responsabilidad de un estado de proteger a sus propios ciudadanos es un principio consagrado tanto en el derecho internacional como en las operaciones de paz. Al Estado anfitrión corresponde la responsabilidad principal de proteger a los civiles; sin embargo, no siempre tiene el poder político, los recursos o la disposición para asegurarles tal protección. En esos casos, puede que la responsabilidad pase a manos del personal de las operaciones de paz de la ONU.

El Consejo de Seguridad mandata a las más recientes operaciones de paz de la ONU a que protejan a los civiles en situaciones de inminente riesgo de violencia. La dirección de la misión típicamente diseñará estrategias específicas para la protección de los civiles, en las que se provea información sobre las poblaciones vulnerables, así como posibles respuestas para minimizar los riesgos de violencia contra civiles. Todos los componentes de una operación de paz trabajarán juntos para crear opciones de respuesta, entre ellas, sistemas de alerta temprana para identificar cuándo es inminente una amenaza de violencia contra civiles y movilizar los recursos que correspondan.

Los Jefes de los Componentes Policiales (HOPC) y los jefes de la Policía de la ONU deberán asegurar que toda la Policía de la ONU conozca sus responsabilidades y obligaciones de proteger a los civiles, en especial a las poblaciones vulnerables tales como mujeres y niños, que enfrenten un aumento desproporcionado del riesgo de sufrir explotación y abuso sexual (SEA) y violencia sexual de género (SGBV) en escenarios de conflicto.<sup>8</sup>

## Protección y promoción de los derechos humanos

La salvaguarda y promoción de los derechos humanos son principios clave de las operaciones de paz. Los derechos humanos son un tema que abarca a la totalidad de las operaciones de paz; todos los componentes de las operaciones de paz, incluida la policía, deberán asegurar integrar plenamente y dar absoluta prioridad a los derechos humanos en su trabajo. Los componentes policiales de la ONU podrán contribuir a la salvaguarda y promoción de los derechos humanos con medidas inmediatas y de largo plazo tales como proteger a las poblaciones de las violaciones de los derechos humanos, promover los derechos humanos entre sus pares del Estado anfitrión y en las comunidades, y actuar ante las violaciones de los derechos humanos. Los componentes de la Policía de la ONU podrán ayudar a empoderar a la población para que afirme y reclame sus derechos humanos, brindando un

8) Naciones Unidas, *Mujeres, paz y seguridad: Estudio presentado por el Secretario General en virtud de la resolución 1325 del Consejo de Seguridad* (Nueva York: Naciones Unidas, 2002).

servicio policial confiable y accesible ante el cual las comunidades puedan denunciar las violaciones de los derechos humanos. Además, deberán ayudar a generar capacidades dentro de las instituciones policiales del Estado anfitrión, para que estas puedan cumplir sus obligaciones en la materia y defender el estado de derecho.

Toda la Policía de la ONU deberá ser capacitada para apoyarlas en su responsabilidad de cumplir sus obligaciones en materia de derechos humanos, entre ellas, reconocer las violaciones de los derechos humanos y reaccionar como corresponde ante tales violaciones. Los Jefes de los Componentes Policiales (HOPC) y demás jefes de los componentes deberán trabajar con las unidades de derechos humanos de sus respectivas operaciones de paz, a efectos de asegurar un enfoque coherente e integral de las actividades de promoción y protección de las normas internacionales en la materia.

### Integración de temas de género

En la política del DOMP *Igualdad de género en las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU*, se detallan cuatro principios clave que orientan la labor de las Naciones Unidas de promover la igualdad de género:<sup>9</sup>

- **Inclusión** – En los países que acaban de pasar por un conflicto, la Policía de la ONU deberá “consultar por igual a mujeres y hombres en todas las decisiones que les afecten”. Con ello se garantizará que se consideren todos los puntos de vista y perspectivas, incluidos los de las mujeres, al desarrollar programas, respuestas y políticas que les afecten.
- **No discriminación** – La Policía de la ONU deberá “asegurarse de apoyar políticas y decisiones que reafirmen la igualdad de derechos de mujeres y niñas”. La Policía de la ONU prestará especial atención a aquellas medidas tendientes a proteger a mujeres y niños de la violencia sexual de género e impedir prácticas tradicionales dañinas.
- **Equilibrio de género** – La asignación de cargos en la Policía de la ONU a todos los niveles deberá reflejar el compromiso de representación igualitaria de mujeres y hombres.
- **Eficiencia en las operaciones de paz** – La Policía de la ONU deberá asegurar que “todos los recursos humanos” de la misión, incluidas las mujeres, “sean aprovechados al máximo para construir y sostener el proceso de paz” y apoyar la paz y la seguridad del Estado anfitrión.

El Jefe del Componente Policial (HOPC) y los jefes de la Policía de la ONU deberán asegurar que se incorporen estos principios a la labor de la Policía de la ONU en las operaciones de paz. Podrán hacerlo capacitando en integración de temas de género, designando a un asesor de la Policía de la ONU en temas de género, y previniendo y actuando ante la violencia sexual relacionada con el conflicto.

El HOPC y los jefes principales de la Policía de la ONU deberán garantizar que el componente de la Policía de la ONU sea un lugar seguro para trabajar para las mujeres, y actuarán de inmediato ante cualquier denuncia de presunto acoso o abuso sexual.

9) DOMP, *Política: Igualdad de género en las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU*, 26 de julio de 2010, secc. D.1 § 9.



*El General de División Alberto Asarta Cuevas (centro), Comandante saliente de la Fuerza provisional de la ONU en el Líbano, inspecciona la guardia ceremonial antes de entregar el mando en Naqoura, Lebanon. El nuevo Comandante de la Fuerza, General de División Paolo Serra, asumió formalmente sus funciones ese mismo día. 28 de enero de 2012. Foto de ONU N° 503042 por Pasqual Gorriz.*

### Referencia >>

Los estudiantes deberán familiarizarse con las directrices “El rol de la policía de las Naciones Unidas en la protección de los civiles”, en las cuales se da información detallada sobre los conceptos operativos y las fases de respuesta para la protección de los civiles.

Las directrices están disponibles en inglés: <[https://police.un.org/sites/default/files/protection-of-civilians-unpol\\_guidelines\\_2017.pdf](https://police.un.org/sites/default/files/protection-of-civilians-unpol_guidelines_2017.pdf)>.

## Cuestionario de fin de la lección »

1. **¿Cuál de las siguientes frases se refiere a una situación en la cual una emergencia o incidente se agrava o se prolonga por un tiempo?**
  - A. Estado estable
  - B. Marea ascendente
  - C. Flujo y reflujo
  - D. Operación pre-planificada
  
2. **Es de importancia crítica que los jefes de la Policía de la ONU desarrollen \_\_\_\_\_ para orientar formalmente el cumplimiento de las tareas y actividades del componente policial de la ONU.**
  - A. legislación del Estado anfitrión
  - B. resoluciones del Consejo de Seguridad
  - C. planes organizacionales estratégicos
  - D. un archivo de acciones históricas
  
3. **Describir las fases del ciclo de la inteligencia criminal.**
  
4. **¿Cuáles son los niveles estratégico, operativo y táctico de mando de actuación policial de la ONU?**
  - A. UNPOL, Capacidad policial permanente de Brindisi y HOPC
  - B. SRSG para la misión, HOPC y UNPOL
  - C. UNPOL, HOPC y oficiales policiales principales regionales
  - D. HOPC, UNPOL y el resto del componente policial de la misión
  
5. **Dentro de una operación de paz, el HOPC podrá tener tres subjefes a cargo de \_\_\_\_\_.**
  - A. generación de capacidades, operaciones y administración
  - B. administración, tránsito y actuación policial comunitaria
  - C. operaciones, tránsito y actuación policial comunitaria
  - D. recursos humanos, inteligencia e investigaciones
  
6. **Cada PCC designará su propio comandante del contingente policial, que será el representante principal de la policía nacional del país y el responsable de \_\_\_\_\_.**
  - A. las tasas de arresto del contingente policial del PCC
  - B. compensar a los oficiales del PCC antes de su despliegue
  - C. asignar los roles y ubicaciones de los oficiales del Estado anfitrión
  - D. los asuntos no operativos relacionados con los oficiales del PCC, tales como personal, bienestar y temas administrativos, y la conducta y disciplina de los integrantes de su contingente
  
7. **¿Cuál(es) de las siguientes categorías de asunción de responsabilidad y evaluación puede medir el desempeño del componente policial en una operación de paz de la ONU?**
  - A. Desempeño
  - B. Integridad, transparencia y responsabilidad
  - C. Tratamiento de los integrantes de grupos vulnerables
  - D. Capacidad
  - E. Todas las anteriores
  
8. **¿Cuál de las siguientes son razones por las cuales el Estado anfitrión podría no ser capaz de cumplir su rol como principal protector de los civiles? (Elegir dos.)**
  - A. No siempre tiene poder político
  - B. No siempre tiene los recursos necesarios para proteger a sus ciudadanos de manera eficaz y oportuna
  - C. Ha priorizado el desarrollo económico
  - D. Ha delegado la responsabilidad a las Naciones Unidas

*Se dan las respuestas en la página siguiente.*

## Cuestionario de fin de la lección »

---

### 9. ¿Cuál(es) de los siguientes es rol y responsabilidad clave del HOPC?

- A. Implementar las normas internacionales de derechos humanos
- B. Informar a los medios
- C. Asegurar que el componente policial se ciña al presupuesto
- D. Todo lo anterior

### 10. ¿Cuál(es) de los siguientes es un principio clave que orienta la labor de las Naciones Unidas de promover la igualdad de género?

- A. Inclusión
- B. No discriminación
- C. Equilibrio de género
- D. Eficiencia en las operaciones de paz
- E. Todo lo anterior

## Repuestas »

1. B
2. C
3.
  - Planificar las prioridades en materia de recolección de datos de inteligencia criminal;
  - Reunir, cotejar y analizar diversas fuentes de información;
  - Elaborar informes con la información analizada (ahora, inteligencia criminal);
  - Difundir y transmitir la inteligencia criminal a quienes la necesiten; y
  - Estudiar y evaluar la inteligencia criminal cuando se requiera.
4. C
5. A
6. D
7. E
8. A y B
9. A
10. E

## LECCIÓN

# 6

# Administración policial de la ONU

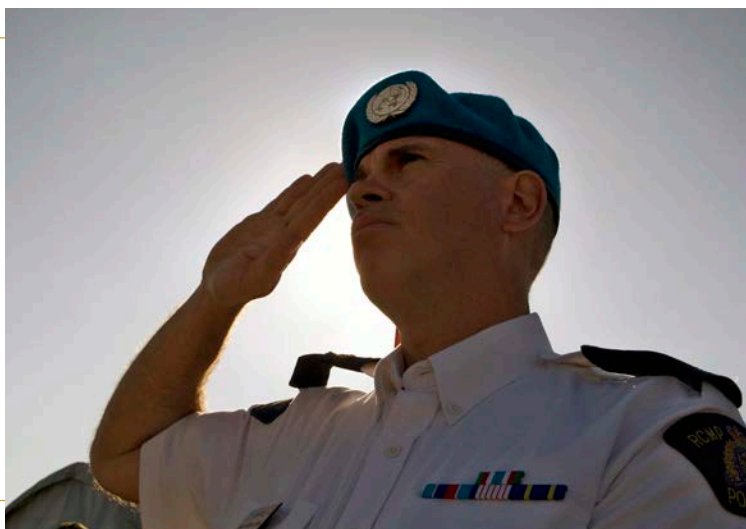


Foto de ONU N° 425842 por Logan Abassi.

Los equipos de apoyo bien equipados, eficaces y eficientes que realizan las funciones administrativas de un servicio policial son cruciales para las operaciones de paz.

### En esta lección »

- Sección 6.1 Planificación, y monitoreo y evaluación
- Sección 6.2 Ética y responsabilidad
- Sección 6.3 Elaboración de la política
- Sección 6.4 Capacidad de aprendizaje y perfeccionamiento (Capacitación)
- Sección 6.5 Servicios corporativos
- Sección 6.6 Infraestructura, equipos y bienes (Logística)

### Objetivos de la lección »

- Enumerar y describir brevemente las diversas actividades que conforman la administración policial.
- Describir por qué es importante que las organizaciones policiales monitoreen y evalúen su desempeño.
- Esbozar las áreas focales clave de responsabilidad policial.
- Analizar por qué es importante que las organizaciones policiales elaboren una política claramente definida para los integrantes de su personal.
- Analizar los diversos elementos que componen la capacidad de capacitación de una organización policial.
- Describir el rol de los servicios corporativos en la actuación policial.



*El Oficial de la Policía de la ONU Dragan Petrovic demuestra cómo reducir a un sospechoso por métodos no violentos durante una sesión de entrenamiento a reclutas de la Policía Nacional liberiana en Unification Town, Liberia. 19 de mayo de 2011. Foto de ONU N° 473439 por Staton Winter.*

En la directriz de las Naciones Unidas sobre administración policial<sup>1</sup> se esboza por qué esta es necesaria para el contingente policial de la ONU en misión. Se destacan además los servicios de apoyo a la actuación policial cuando la Policía de la ONU presta asistencia para reformar, reestructurar y reconstruir los organismos policiales del Estado anfitrión. El componente administrativo de los servicios policiales permite a las unidades policiales de primera línea llevar a cabo su misión del modo más eficaz, seguro y responsable posible.

1) DOMP, *Directrices: Operaciones policiales en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales de las Naciones Unidas*, 1° de febrero de 2017.

Los servicios administrativos y de apoyo pueden incluir, entre otras, actividades tales como preparación del presupuesto, logística, reclutamiento, desarrollo de políticas y gobernanza, y capacitación y planificación corporativa. El no perfeccionar lo suficiente las funciones administrativas y de apoyo de un servicio policial lo hace vulnerable a la corrupción, la ineficiencia y la falta de orientación en general sobre cómo debe funcionar la organización. En la presente lección se esbozarán algunos de los roles administrativos clave que apoyan las funciones policiales principales.

En la Figura 6.1<sup>2</sup> se describen en detalle las unidades administrativas típicas del componente policial en misión de la ONU. En esta lección se irá más allá y se tratarán otras áreas administrativas que podrá haber en el servicio policial reconstruido o reformado de un Estado anfitrión.



Figura 6.1. Pilar de administración policial - Adaptado del diagrama de la sección D.4.3 de la publicación "Guidelines: Police Administration in United Nations Peacekeeping Operations and Special Political Missions" ("Directrices: Administración policial en las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales de las Naciones Unidas").

## Sección 6.1 Planificación, y monitoreo y evaluación

Los servicios policiales deberán abocarse a la planificación estratégica para proveer un mapa de ruta de qué hay que lograr y cómo hay que lograrlo. Los planes deberán ser escritos y podrán ser revisados por el gobierno y la sociedad civil, a efectos de dar transparencia a las actividades del servicio policial. Del mismo modo, los servicios policiales y, en caso necesario, organismos externos, deberán monitorear la ejecución de los planes, a fin de garantizar el logro de los resultados previstos y la prestación de los servicios que requiera la comunidad. Los planes deberán ser evaluados regularmente para asegurar que sean adecuados para el propósito e identificar qué aspectos se pueden mejorar. Este ciclo de monitoreo y evaluación regular del desempeño permitirá hacer los ajustes necesarios en el momento oportuno.

2) DOMP, *Directrices: Operaciones policiales*, secc. D.4.3.



*Un oficial de policía haitiano persigue a presuntos saqueadores en el centro de Puerto Príncipe. 23 de enero de 2010. Foto de ONU N° 426172 por Marco Dormino.*



## Planificación

Cada componente policial de la ONU cuenta con un equipo de planificación cuya función es preparar y coordinar planes de actuación policial estratégica con otras unidades y componentes pertinentes (a saber, la sede central de la Policía de la ONU, así como los componentes civil y militar de la misión). Los planes que trazará este equipo podrán ser planes de despliegue, de transición, de retiro, de repliegue, así como también de instrucciones y actividades estratégicas para el componente policial. El equipo podrá además prestar apoyo a las unidades de planificación de los organismos policiales del Estado anfitrión.

## Monitoreo y evaluación

Monitorear y evaluar el desempeño cotejándolo con los planes estratégicos requiere establecer medidas de referencia. Estas diferirán en función de las actividades a evaluar. Por ejemplo, las medidas que se empleen para la actuación policial comunitaria no serán las mismas que se usarán para las investigaciones criminales o las operaciones de tránsito.

Algunos ejemplos de medidas de referencia comunes que se usan para evaluar el desempeño en materia de orden público son:

- Reducción del número de delitos graves denunciados.
- Porcentaje de casos que se llevan a la justicia y terminan en condenas.
- Tiempos de respuesta policial.
- Medidas de productividad en materia de orden público.
- Reducción de accidentes carreteros, y de lesiones y muertes asociadas a accidentes de tránsito.
- Bienes confiscados o restringidos.
- Número de quejas contra integrantes de la policía, incluidas las presentadas formalmente.
- Nivel de satisfacción de entidades externas (organismos gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y ONG pertinentes).

Una medida relativamente nueva que está surgiendo en el monitoreo y evaluación del desempeño en materia de orden público es la reducción de los daños, que es distinta a la del tradicional arresto y enjuiciamiento. La reducción de los daños se centra en identificar los daños o riesgos que puede sufrir la comunidad y, ya sea impedirlos por completo, o bien enfrentar tales riesgos de modo de reducir significativamente los daños. Por ejemplo, los funcionarios pueden detectar que la falta de legislación permite al crimen organizado importar legalmente compuestos precursores con los cuales fabricar drogas ilícitas. Introduciendo nuevas leyes y reglamentos, se podrá lograr una importante reducción del daño o el riesgo de producir masivamente drogas sintéticas ilícitas.

También puede recurrirse a encuestas de imagen y desempeño organizacional a la comunidad para medir el desempeño. La Policía de la ONU suele colaborar con la policía del Estado anfitrión, asistiéndola en la reconstrucción, reestructura y reforma que le permita lograr una actuación policial legítima y responsable para sostener el estado de derecho. Preservar el estado de derecho requiere apoyo, cooperación y legitimación por parte de la comunidad. En tal sentido, es importante comprender cómo percibe esta a la policía, ya que la ayudará a definir prioridades y respuestas en materia de actuación policial, y recibir comentarios para evaluar el desempeño y saber en qué áreas será preciso hacer mejoras. Paralelamente, también es importante considerar el contexto local y comprender los acontecimientos recientes y la situación actual del servicio policial del Estado anfitrión. Puede ocurrir que la percepción de la comunidad esté condicionada por cómo ha actuado la policía en el pasado, y que por ello lleve tiempo inspirarle confianza.

Los sondeos de imagen podrán indicar si está aumentando o declinando la confianza de la comunidad en la institución. También podrán dar la oportunidad de asegurarse de que la comunidad esté mejor informada sobre los roles y responsabilidades de la policía, incluido lo que esta puede y no puede hacer.

Las encuestas de desempeño organizacional generan información de gran utilidad para la planificación y la toma de decisiones de la policía. Los organismos policiales deberán tener presentes los testimonios obtenidos de tales sondeos y utilizarlos para optimizar la prestación de sus servicios.

## Sección 6.2 Ética y responsabilidad

### Responsabilidad policial

La responsabilidad policial es crucial para lograr resultados sostenibles en materia de desarrollo profesional policial. La Policía de la ONU colaborará con los servicios policiales del Estado anfitrión para asegurar que sean profesionales y responsables de sus actos, y que sean capaces de captar el justo equilibrio entre servir a la comunidad y servir al Estado, es decir, defender la ley de manera justa y coherente.

Más responsabilidad y transparencia policial inspirará más confianza en la comunidad, y también más disposición a aunar esfuerzos con la policía para apoyar el estado de derecho. Y esto a su vez llevará a mejorar la seguridad pública y la estabilidad.

Según los “Indicadores de estado de derecho de la ONU: guía de implementación y herramientas de proyectos”,<sup>3</sup> las principales dimensiones del estado de derecho son “integridad, transparencia y responsabilidad”: las instituciones funcionarán con transparencia y probidad, y se les exigirá asumir la responsabilidad de ceñirse a las reglas y a las normas de conducta.”

Al ayudar a la policía del Estado anfitrión a mejorar sus niveles de responsabilidad, la Policía de la ONU deberá identificar y evaluar lo siguiente:

- Si es preciso desarrollar marcos jurídicos y de gobernanza para asegurar una mayor responsabilidad policial;
- Mecanismos informales y formales de queja y denuncia;
- Los niveles de incidentes denunciados de abuso de poder, abuso de los derechos humanos, mala conducta o reclamaciones contra el Estado;
- Si la policía brinda seguridad a todos los grupos que conforman la población de la comunidad; y
- Toda norma cultural, social y religiosa que pueda afectar la asunción de responsabilidad.

3) DOMP, “Indicadores de estado de derecho de las Naciones Unidas: guía de implementación y herramientas de proyectos”, 2011, 3.

Las siguientes son áreas focales clave de responsabilidad policial:

- Sistemas y procedimientos de gobernanza organizacional y políticas escritas que guíen la responsabilidad policial. Ello abarca sistemas de quejas, unidades de investigaciones internas y cooperación con organismos de supervisión externos;
- Liderazgo organizacional que promueva activamente la responsabilidad y la transparencia policial;
- Participación activa de la comunidad y de otras partes interesadas, a efectos de asegurar que se atiendan las inquietudes y se actúe en consecuencia; y
- Capacitación y tutoría en el trabajo sobre responsabilidad policial, transparencia, probidad y ética.

## Igualdad de género

La UNPOL apoya las iniciativas de igualdad de género porque ha asumido el compromiso de promover el acceso igualitario a la justicia y la seguridad, y el papel de la mujer en el orden público y la consolidación de la paz. Tal apoyo está en línea con la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de la ONU sobre La mujer, la paz y la seguridad, en la que se detalla por qué la igualdad de género forma parte integral tanto de la seguridad como del desarrollo.

Por medio de su labor de desarrollo de capacidades, la Policía de la ONU podrá apoyar a la policía del Estado anfitrión para que este promueva y perfeccione el papel de la mujer en el orden público. Podrá además ayudar a la policía del Estado anfitrión y a la sociedad civil a promover la igualdad de género e impartir capacitación sobre cómo responder de manera apropiada a la violencia y los delitos de género.

La Policía de la ONU podrá apoyar a los servicios policiales del Estado anfitrión en sus esfuerzos por lograr mayor igualdad de género por las siguientes vías:

- Diseñar políticas y metodologías prácticas que permitan a hombres y mujeres participar por igual como agentes de policía, incluso ante oportunidades de despliegue (en roles de primera línea), capacitación y promoción.
- Exhortar a los jefes policiales principales a constituirse en promotores y defensores de la igualdad de género, incluso tomando medidas rápidas, estrictas y visibles ante situaciones que impliquen discriminación de género y acoso sexual.
- Evaluar los marcos jurídicos, administrativos y de gobernanza del Estado anfitrión. Si la violencia doméstica no fuera un delito en el Estado anfitrión, determinar si la Policía de la ONU puede apoyar a la policía y a la sociedad civil para que se cree un marco jurídico apropiado.

## Derechos humanos

Los derechos humanos están consagrados en la *Declaración universal de los derechos humanos*,<sup>4</sup> que establece que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, y que todos tienen derecho a la vida, la libertad y la seguridad personal.

Según el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, "Los derechos humanos son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición."<sup>5</sup> Una vez aprobadas, las convenciones de derechos humanos podrán hacerse cumplir por ley.

4) Naciones Unidas, *Declaración universal de los derechos humanos*, 1948.

5) Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los derechos humanos (OACNUDH), "¿Qué son los derechos humanos?". Se accedió el 23 de marzo de 2018. Disponible en: <<https://www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatAreHumanRights.aspx>>.

En el manual *Normas y prácticas de derechos humanos para la policía*, se da orientación para aplicar las mejores metodologías prácticas en materia de derechos humanos en las actividades policiales. En el manual se señala que la policía será particularmente responsable de “respetar y salvaguardar la dignidad humana, y de preservar y defender los derechos humanos de todas las personas”.<sup>6</sup>

La labor de desarrollo profesional que realizará la Policía de la ONU con los servicios policiales del Estado anfitrión los ayudará a lograr una actuación policial legítima y responsable para sostener el estado de derecho. Es probable que los estados que estén emergiendo de un conflicto hayan vivido graves violaciones de los derechos humanos; por tanto, es esencial que la Policía de la ONU dé prioridad a ayudar a los servicios policiales del Estado anfitrión a desarrollar, promover y hacer respetar marcos jurídicos eficaces que contemplen las normas internacionales de derechos humanos.

Conjuntamente con los equipos de derechos humanos de la ONU que actúen en las misiones, la Policía de la ONU podrá emprender las siguientes actividades de apoyo a la policía del Estado anfitrión, a efectos de asistirle en la instrumentación de mejoras tendientes a salvaguardar y promover los derechos humanos:

- Ayudar a diseñar una política de derechos humanos que esté en línea con las normas internacionales de derechos humanos y se aplique de manera coherente.
- Ayudar a diseñar otras políticas y directrices para las tareas policiales en las que sistemáticamente se promuevan los derechos humanos.
- Ayudar a redactar un código de conducta ético para la policía del Estado anfitrión.
- Ayudar a diseñar programas de capacitación policial a los que se incorporen principios, normas y prácticas en materia de derechos humanos.
- Exhortar a los jefes policiales principales a que promuevan los derechos humanos e instauren una política de tolerancia cero para con las violaciones de los derechos humanos.
- Ayudar a desarrollar un sistema para investigar los reclamos y denuncias de violaciones de los derechos humanos que garantice resultados transparentes.

### Sección 6.3 Elaboración de la política

La Policía de la ONU en misión se guiará y regirá por un procedimiento operativo estándar, un documento de política que se elaborará específicamente para cada misión.

En cuanto a su papel en materia de desarrollo de capacidades, la Policía de la ONU podrá ayudar a los organismos policiales del Estado anfitrión a desarrollar marcos eficaces y éticos de política y responsabilidad que apoyen la prestación de servicios policiales a la comunidad. Una política claramente definida marcará el rumbo, orientará las medidas de orden público y actuación policial, y habilitará la asunción de responsabilidades y la mejora continua.



*Gladys Ngwepekeum Nkeh, Oficial de la Policía de la ONU camerunesa que actúa en la Misión multidimensional integrada de estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA), visita con colegas una comisaría en Bangui, donde inspeccionan la labor policial y las normas por las que se rige. 23 de octubre de 2017. Foto de ONU N° 739271 por Eskinder Debebe.*

6) OACNUDH (OHCHR por su sigla en inglés), *Normas y práctica de derechos humanos para la policía: Manual ampliado de derechos humanos para la policía* (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2004), 7.



*Oficiales de la Policía de la ONU en una reunión del Consejo de Seguridad realizada en noviembre de 2015, para tratar los desafíos que enfrenta la actuación policial en el cumplimiento del mandato de proteger a los civiles en las operaciones de mantenimiento de la paz. 13 de noviembre de 2015. Foto de ONU N° 653099 por Amanda Voisard.*

Desarrollar marcos de actuación policial eficaces permitirá alinear los principios y prioridades del Estado anfitrión en materia de orden público con los objetivos del gobierno. Servirá además para definir claramente las expectativas de la organización, lo cual protegerá y orientará a los funcionarios policiales en sus tareas cotidianas, los empoderará para tomar decisiones informadas y minimizará el riesgo de que no cumplan con su deber.

Los siguientes indicadores de cambio podrán usarse para demostrar que la policía del Estado anfitrión cuenta con políticas eficaces:

- Un amplio ámbito de consulta con actores clave asegura que la formulación de las políticas es informada y apropiada para el contexto local.
- Los documentos de política cohesiva y coherente son ampliamente respaldados, accesibles e integrados a la labor práctica.
- Los integrantes de la policía cuentan con apoyo; se ciñen a las políticas, directrices y normas; y entienden las consecuencias de no cumplir con estas.
- Las políticas sistemáticamente se alinean con los objetivos y requisitos de información del gobierno.
- Las decisiones, conductas y acciones de la policía se ciñen al marco de la política.
- La política informa las decisiones y permite gestionar el desempeño de manera coherente.

## **Sección 6.4 Capacidad de aprendizaje y perfeccionamiento (Capacitación)**

Una tarea común y clave que se asigna a los componentes policiales de las misiones de la ONU es fortalecer la capacidad de los servicios policiales del Estado anfitrión, a fin de que estos sean capaces de mantener la ley y el orden de manera profesional, eficaz y responsable, con pleno respeto por los derechos humanos. La actuación policial profesional, eficaz y responsable requiere una infraestructura y un programa de capacitación profesional que permita garantizar que todo el personal policial reciba la capacitación adecuada para cumplir sus funciones en pos del objetivo indicado precedentemente.

Los responsables de la planificación deberán considerar programas que cubran las siguientes grandes áreas temáticas al formar academias e instituciones de enseñanza para la policía del Estado anfitrión:

- **Capacitación básica del recluta** – deberá cubrir las competencias básicas que se exigen a un integrante de la policía.
- **Capacitación en derechos humanos** – necesaria en las zonas pos-conflicto donde puede que se requiera el uso de la fuerza; deberá incluir legislación, política y directrices sobre el uso apropiado de la fuerza.
- **Capacitación en liderazgo** – deberá abarcar diversos niveles de complejidad, desde quienes dirigen personal a nivel táctico hasta los que lo hacen a nivel ejecutivo.
- **Capacitación de instructores** – por parte de la Policía de ONU; permitirá que instructores de la policía del Estado anfitrión eventualmente asuman la tarea de capacitar a sus pares.
- **Capacitación en alfabetización y matemática básica** – puede que sea necesaria en algunas zonas.
- **Capacitación especializada** – por ejemplo, en estudios forenses, violencia sexual de género y respuesta ante emergencias.

La capacitación básica de los reclutas deberá incluir, entre otras, las siguientes áreas prioritarias:

- Prevención del delito y seguridad de la comunidad;
- Involucramiento de la comunidad;
- Investigaciones (registro de datos por escrito, redacción de informes, entrevistas, líneas de investigación, etc.);
- Escena del crimen y manejo de testigos;
- Operaciones policiales (por ejemplo, operaciones de tránsito, manifestaciones, etc.); y
- Administración (finanzas, logística y gestión de activos).

Los directores de la policía deberán realizar valoraciones del desempeño periódicas y gestión del desempeño, a fin de asegurar que el personal policial esté cumpliendo sus deberes como corresponde y en línea con la capacitación, los valores de la organización y las normas de actuación profesional. Valorar regularmente el desempeño permitirá a los directores dar comentarios positivos sobre lo que se hace bien e identificar las áreas a mejorar.

El componente policial de la ONU deberá además impartir capacitación introductoria a los oficiales de la Policía de la ONU que vayan llegando, para ayudarlos a familiarizarse con el escenario y la situación del lugar, y darles información específica sobre el mandato de esa misión de la ONU en particular.

## Sección 6.5 Servicios corporativos

El rol de los servicios corporativos en la actuación policial es asegurar que los integrantes de la policía de primera línea cuenten con capacitación, capacidad, recursos e información apropiados para poder defender el estado de derecho, reducir el delito y proteger a la comunidad con actuación policial legítima y responsable.

Los servicios corporativos podrán abarcar las siguientes áreas de apoyo:

- Preparación del presupuesto y gestión financiera;
- Gestión de recursos humanos;
- Adquisiciones y contratos;
- Política de reclutamiento y filtro de candidatos;

*La Cap. Verónica Agustim, de Filipinas, oficial de la Policía de la ONU que actúa en la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS), aparece con oficiales de policía sudaneses tras la exitosa culminación de los cursos de entrenamiento en Armas y tácticas especiales (SWAT) y de protección de personas importantes (VIP) impartidos por la Policía de la ONU. 3 de noviembre de 2010. Foto de la ONU N° 455160 por Paul Banks.*



- Planificación del personal;
- Bienestar;
- Medios, asuntos públicos y comunicaciones corporativas; y
- Servicios jurídicos.

## Sección 6.6 Infraestructura, equipos y bienes (Logística)

La Policía de la ONU podrá brindar asistencia especializada a los servicios policiales del Estado anfitrión durante las fases de reconstrucción, reestructura y reforma, prestándoles asesoramiento sobre la logística, la infraestructura y los equipos que se requerirán para llevar adelante un servicio policial. Será importante considerar el género al determinar las necesidades en materia de alojamiento, tanto dentro de las instalaciones de capacitación como en destinos remotos. El hecho de que se prevean instalaciones y alojamiento específicos para uno y otro sexo, por ejemplo, podrá ser un aliciente para que se alistén oficiales de policía mujeres.

En las divisiones de logística deberán considerarse las siguientes áreas:

- Construcciones, instalaciones, infraestructura y mantenimiento;
- Vehículos y transporte;
- Equipos de actuación policial (incluidos uniformes y atavíos);
- Tecnología de la información y las comunicaciones (incluidas computadoras);
- Manejo de bienes (incluidos trazabilidad, responsabilidad y sistemas de inventario); y
- Comunicaciones policiales (incluidos equipos de radio).

## Cuestionario de fin de la lección »

1. **El componente administrativo de los servicios policiales permite a las unidades policiales de primera línea llevar a cabo sus misiones \_\_\_\_\_.**
  - A. porque hace el trabajo aburrido y deja la actuación policial para los oficiales jurados
  - B. de manera lenta e ineficiente
  - C. de manera eficaz, responsable y segura
  - D. haciendo todo el tedioso trabajo de papeleo
  
2. **Es esencial que los servicios policiales se aboquen \_\_\_\_\_, para proveer un mapa de ruta de lo que hay que lograr y cómo lograrlo.**
  - A. al entrenamiento físico
  - B. a la planificación estratégica
  - C. a acciones no aprobadas
  - D. al trabajo policial básico
  
3. **¿Cuáles de los siguientes son ejemplos de medidas de desempeño comunes que se usan en el orden público?**
  - A. Disminución del número de delitos graves denunciados
  - B. Tiempos de respuesta policial
  - C. Disminución de los accidentes carreteros y de lesiones y muertes asociadas a accidentes de tránsito
  - D. Todo lo anterior
  
4. **¿Cuál de los siguientes se centra en identificar posibles daños y riesgos para la comunidad y en impedirlos por completo o enfrentarlos de tal modo de minimizar los daños?**
  - A. Gestión del riesgo
  - B. Medida del desempeño
  - C. Reducción de los daños
  - D. Involucramiento de partes interesadas
  
5. **¿Cuál de las siguientes es una de las razones por las cuales la Policía de la ONU apoya a los servicios policiales del Estado anfitrión en sus esfuerzos por lograr mayor igualdad de género?**
  - A. Lo exige la resolución 1325 del Consejo de Seguridad
  - B. Los hace más representativos de las comunidades en las que actúan
  - C. Pocos países tienen leyes que exigen igualdad de género
  - D. Las mujeres tienen más habilidades que los hombres
  
6. **¿Cuál de los siguientes es un efecto positivo de desarrollar un marco de actuación policial eficaz?**
  - A. Permite definir claramente las expectativas de la organización, lo cual protege y orienta a los funcionarios policiales en sus tareas cotidianas
  - B. Da la posibilidad de exonerar de culpa a los jefes de policía principales cuando algo sale mal
  - C. Significa que los oficiales de policía no necesitan usar su iniciativa
  - D. Puede alertar a los delincuentes sobre cómo hace su trabajo la policía
  
7. **¿Cuál de las siguientes áreas prioritarias deberá incluir la capacitación básica del recluta?**
  - A. Involucramiento de la comunidad
  - B. Operaciones policiales (por ejemplo, operaciones de tránsito, manifestaciones, etc.)
  - C. Prevención del delito, seguridad de la comunidad
  - D. Todo lo anterior

*Se dan las respuestas en la página siguiente.*



## Cuestionario de fin de la lección »

### 8. ¿Cuál de los siguientes describe el rol de los servicios corporativos en la actuación policial?

- A. Manejar las consultas y quejas de los medios
- B. Asegurar que los integrantes de primera línea de la policía tengan capacitación, capacidad, recursos e información apropiados para poder prestar servicios policiales a la comunidad
- C. Asegurar que el comisionado esté preparado para las reuniones con el gobierno
- D. Ninguno de los anteriores

### 9. El componente policial de las Naciones Unidas deberá proveer a los efectivos de la UNPOL que arriben capacitación introductoria para \_\_\_\_\_.

- A. permitirles familiarizarse con el escenario y la situación locales, y darles información específica sobre el mandato de esa misión de la ONU en particular
- B. que se integren a la fuerza policial del Estado anfitrión
- C. presentárselos a los demás oficiales de la Policía de la ONU
- D. enseñarles cómo conducir un vehículo

### 10. ¿Cuál de las siguientes áreas NO se incluiría en la división de logística?

- A. Vehículos y transporte
- B. Tecnología de la información y las comunicaciones
- C. Construcciones, instalaciones, infraestructura y mantenimiento
- D. Servicios forenses

## Repuestas »

- 1. C
- 2. B
- 3. D
- 4. C
- 5. B
- 6. A
- 7. D
- 8. B
- 9. A
- 10. D

# LECCIÓN 7

## Generación de capacidades y capacitación policial por parte de la Policía de la ONU



El Consejo de Seguridad introdujo por primera vez el concepto de capacitación policial como rol de la Policía de la ONU en los primeros años de la década del 2000.

Foto de ONU #290925 por Christopher Herwig.

### En esta lección »

- Sección 7.1 Principios fundamentales de la generación de capacidades y capacitación policial por parte de la Policía de la ONU
- Sección 7.2 Elementos centrales de la generación de capacidades y capacitación policial por parte de la Policía de la ONU
- Sección 7.3 Herramientas para que la Policía de la ONU pueda llevar adelante la generación de capacidades y capacitación policial.

### Objetivos de la lección »

- Comprender los principios fundamentales de la exitosa generación de capacidades y capacitación policial.
- Enumerar y describir los elementos centrales de la generación de capacidades y capacitación policial que lleva adelante la Policía de la ONU.
- Tener presentes algunas de las herramientas disponibles para que la Policía de la ONU pueda desarrollar sus actividades de generación de capacidades y capacitación policial.



*Policia de la ONU que actúa en la Misión multidimensional integrada de estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA) imparte entrenamiento en control de multitudes a la fuerza policial maliense. 4 de junio de 2013. Foto de ONU N° 555773 por Blagoje Grujic.*

En general, se entiende por generación de capacidades policiales el apoyo que se presta a la policía y a las instituciones de orden público del Estado anfitrión, para que puedan generar su propia capacidad de prestar a sus ciudadanos servicios policiales eficientes, responsables y de calidad.

El apoyo que se brinda permite generar importantísimas capacidades de liderazgo, capacidad operativa y de actuación policial, servicios de capacitación, formulación de políticas, involucramiento y gobernanza de actores clave, y ética, todo lo cual es necesario para que la policía del Estado anfitrión pueda asumir la responsabilidad por los servicios policiales que presta a sus ciudadanos, y cuente con la legitimidad que se requiere para sostener el estado de derecho. A los proyectos de generación de capacidades y capacitación que instrumenta la Policía de la ONU, deberán incorporarse además normas internacionales de igualdad de género, respeto por los derechos humanos y combate a la corrupción.

Se pueden generar capacidades policiales por medio de varios mecanismos, entre ellos:

- suministrar apoyo material e infraestructura como barracas, estaciones de policía, instalaciones de capacitación, equipos de radio, vehículos policiales, etc.;
- asistir en el reclutamiento y filtro de candidatos a actuar como oficiales de policía, de modo de garantizar que compartan los valores y crean en la misión de la organización policial objeto de reforma;
- impartir capacitación, tutoría y asesoramiento durante la reforma de la organización policial; e
- impulsar la responsabilidad, gobernanza e integridad de la organización policial objeto de reforma por medio de, entre otros, capacitación en gestión y liderazgo, mecanismos de información y revisión, asistencia en la elaboración de políticas y directrices, y trabajo con legisladores para crear legislación pertinente y apropiada.

En la presente lección se esbozarán los principios internacionalmente reconocidos de generación de capacidades y capacitación policial, así como también las condiciones que será preciso que se den para que los esfuerzos de la Policía de la ONU en tal sentido lleven a buen puerto. Se verán además diversos métodos para generar capacidades y capacitación policial, y se analizarán diversos aspectos de la actuación policial y cómo podrá la Policía de la ONU ayudar a generar capacidades en esas áreas.

## Sección 7.1 Principios fundamentales de la generación de capacidades y capacitación policial por parte de la Policía de la ONU

### Asumir como propia la reforma policial, con amplio consenso

Las comunidades posconflicto típicamente están divididas y requieren intensas negociaciones, tiempo y compromiso de todas las partes para lograr la paz y la estabilidad. Reformar y reconstruir los servicios policiales del Estado anfitrión es un tema tanto político como técnico. Un régimen abusivo puede haber usado en el pasado a la policía como herramienta de opresión. Un acuerdo sobre los roles, la supervisión y el diseño de un servicio policial requiere consultar atentamente a todos los sectores de la comunidad, incluidos referentes políticos, religiosos y étnicos, los medios, defensores de los derechos humanos e integrantes de la sociedad civil, así como también a socios y donantes internacionales. Si se lo hace de manera eficaz, la reforma de la actuación policial podrá impulsar la cohesión social y la reconciliación.

A nivel micro, todo proyecto de reforma de la policía deberá contar con la aprobación de actores clave locales para poder ser exitoso y contribuir así al logro de los objetivos más amplios de la reforma policial nacional. De manera similar, puede no existir el mismo nivel de compromiso con la reforma dentro de la organización policial del Estado anfitrión, lo cual puede dificultar aún más la tarea.

Las siguientes estrategias podrán ayudar a reafirmar y mantener el compromiso:<sup>1</sup>

- **Comprender las relaciones de poder:** Los proyectos o programas que involucran un cambio de recursos o responsabilidades pueden estar sujetos a influencias que apoyan y se oponen. Intereses y agendas personales pueden llevar a que los esfuerzos se aparten del derrotero de generar capacidades y concretar reformas, por lo cual es crucial comprender la motivación.

1) Policía Federal Australiana, "Principios de generación de capacidades", Operaciones internacionales, 2016, 16.

- **Trabajar con “defensores de la reforma”:** Los defensores de la reforma son personas que cuentan con la credibilidad necesaria para influir positivamente en otros actores clave. Si los defensores de la reforma comparten los valores y objetivos del proyecto de generar capacidades, es probable que animen a otros a que den su apoyo. Los defensores de la reforma no necesariamente tienen que ocupar cargos directivos formales. Puede tratarse de personas con carisma que se constituyan en referentes informales de una organización.
- **Lograr y mantener el compromiso de los líderes formales:** Procurar consultar regularmente y captar el interés de las personas cuyo compromiso y liderazgo sean fundamentales para que la organización transite el proceso de reforma. Mantenerlos informados sobre el avance y consultarlos al tomar decisiones sobre cómo seguir adelante.
- **Generar un diálogo eficaz con todos los actores clave:** Los procesos participativos en los cuales los actores clave (por ejemplo, las autoridades nacionales, la sociedad civil, los grupos comunitarios) puedan trazar un “plan nacional de capacitación y perfeccionamiento policial” y participar en decisiones estratégicas sobre cambios necesarios, procesos, impactos, riesgos y responsabilidades son esenciales para lograr que aprueben y se comprometan con el proceso.

### Normas, fijación de hitos y mecanismos de evaluación

La planificación de las misiones generalmente se hará en el Cuartel General de la ONU en Nueva York, en consulta con el Equipo de País de la ONU y un equipo de evaluación de la UNPOL. Ello plantea el riesgo de que en la planificación solo se tenga un pantallazo o visión geográfica parcial de la situación en el terreno y no se contemplen algunas complejidades del contexto local. Es fundamental que las oficinas de campo de la ONU y los asesores de la Policía de la ONU en la misión (en todas sus ubicaciones) den un panorama preciso y un marco de tiempo realista de lo que efectivamente se podrá lograr dada la situación política y logística.

Los jefes de la Policía de la ONU deberán fijar hitos y cronogramas para medir el avance; sin embargo, dado el entorno dinámico en el que se desarrollan la mayoría de las misiones, los marcos de tiempo y los objetivos deberán ser realistas y permitir cierto margen de flexibilidad para ajustar los objetivos e hitos si la situación lo requiere. Sin perjuicio de ello, será importante contar con procesos de evaluación para medir el desempeño.

Del mismo modo, durante la planificación de la misión, la Policía de la ONU deberá explicar claramente al Estado anfitrión los estándares que espera se hayan establecido al culminar la misión, en particular los relativos a las normas internacionales de derechos humanos y justicia penal. El cumplimiento de esas normas será un hito que marcará el éxito de una misión, y los jefes de la Policía de la ONU se lo deberán informar claramente a las autoridades del Estado anfitrión, independientemente de las costumbres políticas o culturales que imperen en ese país. En la política de la UNPOL en materia de generación de capacidades se destaca también que una reforma policial sostenible no puede darse sin que se asuma el compromiso de implementar un programa integral de combate a la corrupción, y que un guardián anticorrupción independiente deberá hacer cumplir esta norma.

### Contemplar la cultura y la tradición

Las diversas culturas de un país, sociedad u organización tendrán un impacto significativo en cómo generar capacidades y desarrollo profesional. Será importante prestar suma atención a cómo se introducirá e implementará el cambio. No reconocer las tradiciones culturales, jurídicas y religiosas del Estado anfitrión podrá tener implicancias negativas en los programas de reforma.



*M. Karu, integrante de la Unidad de Policía Formada (FPU) malaya que trabaja en estrecha colaboración con la Policía de la ONU, Domingos Tefa, de la Policía Nacional de Timor Oriental (PNTL), y el oficial de la Policía de la ONU Mario Cacoete patrullan el Mercado de Pune en Timor Oriental. 11 de agosto de 2011. Foto de ONU N° 482469 por Martine Perret.*

Tanto las culturas y las tradiciones jurídicas nacionales como las locales pueden influir en el contenido de los programas de reforma policial, en especial si el régimen jurídico del Estado anfitrión incorpora elementos de derecho tradicional o tribal. La cultura podrá determinar estructuras de liderazgo y líneas de comunicación. Puede que también sea necesario lograr el consenso de la comunidad o el consentimiento de jefes tradicionales, o bien de ancianos de la tribu o de la comunidad, para poder implementar el cambio. Esto puede plantear desafíos a la Policía de la ONU por tener que involucrar a autoridades no estatales en las consultas para la reforma policial. Sin embargo, dada la prevalencia histórica de actores no estatales que brindan seguridad a las comunidades durante un conflicto, será imprescindible que estos grupos y personas tengan voz y sean formalmente integrados a las instancias de consulta.

Es importante generar culturas organizacionales de responsabilidad en la policía y los organismos de orden público del Estado anfitrión. La dirección de la organización podrá lograrlo dando el ejemplo: asumirá la responsabilidad por su propia conducta y su propio desempeño, sometiéndose a procesos formales de rendición de cuentas y de evaluación de su cumplimiento con las normas profesionales. Dar orientación clara sobre las expectativas y sobre qué es inaceptable también será útil para asegurar que el personal esté al tanto de las normas y de las consecuencias de no cumplirlas.

### **Conciencia sobre la diversidad cultural »**

Es importante reconocer que las diversas culturas tienen maneras distintas de aprender. Por ejemplo, algunas tienden a basarse fundamentalmente en la comunicación oral y los cuentos, y no tanto en la comunicación escrita. Ello puede requerir apoyo, análisis y trabajo regular en textos escritos, a fin de asegurar que efectivamente se aprenda.



*La Unidad de capacitación y perfeccionamiento policial de la Misión de la Unión Africana en Somalia (AMISOM) imparte un curso de capacitación en investigación criminal de dos semanas de duración a 160 oficiales (hombres y mujeres) de la Fuerza Policial de Somalia en la Academia de Policía "General Kaahiye" en Mogadiscio. 21 de octubre de 2012. Foto de ONU N° 532628 por Tobin Jones.*

## La reforma policial no podrá darse como algo aislado

En la política de la Policía de la ONU, se ubican además las actividades de reforma dentro del contexto más amplio del estado de derecho y de la gobernanza del sector de la seguridad. La coordinación entre los servicios policiales, la fiscalía y los tribunales de justicia, y los sistemas correccionales/de detención será fundamental para garantizar una justicia penal eficaz que inspire plena confianza en la comunidad confíe plenamente. No tendría demasiado sentido poder capturar a sospechosos si no existe un sistema judicial que funcione, o si, aunque exista, el tribunal no actúa con responsabilidad o no respeta el debido proceso. Del mismo modo, deberá haber centros de detención seguros en los que se cumpla con las normas de derechos humanos, con guardias bien entrenados y no corruptos, para poder apresar y rehabilitar a los convictos.

## Sección 7.2 Elementos centrales de la generación de capacidades y capacitación por parte de la Policía de la ONU

Los requisitos de generación de capacidades del servicio policial de cada Estado anfitrión diferirán en función de si el servicio requiere una reconstrucción completa o si existen habilidades, recursos y gobernanza que se beneficiarán de la reforma.

Como regla general, hay cinco áreas clave en las que la Policía de la ONU podrá prestar apoyo en materia de generación de capacidades a los Estados anfitriones que estén reformando o reconstruyendo sus servicios policiales o de orden público:

- Actuación policial operativa;
- Servicios de apoyo;
- Planificación estratégica y formulación de políticas;
- Gobernanza y responsabilidad; y
- Involucramiento de actores clave y asociaciones.

### Actuación policial operativa

Para comprender las necesidades y requisitos de los organismos policiales del Estado anfitrión en materia de generación de capacidades, la Policía de la ONU deberá primero abocarse a una evaluación del desempeño y de las habilidades con las que no se cuenta. Ello le dará un panorama claro de las capacidades actuales, y también de las debilidades y carencias de los organismos del Estado anfitrión. La evaluación del desempeño y de las lagunas en materia de habilidades servirá para desarrollar un plan de capacitación estratégica e implementación. Ese plan deberá ser un componente clave del plan nacional de capacitación de la policía y deberá dar un mapa de ruta y plazos realistas para lograr generar capacidades policiales.

De una evaluación del desempeño y de las lagunas en materia de habilidades podrá surgir que la policía del Estado anfitrión cuenta con habilidades y capacidades suficientes para llevar adelante operaciones de tránsito, pero que no posee las habilidades y recursos para investigar de manera adecuada los delitos graves y el crimen organizado (SOC), la violencia doméstica o el abuso infantil. Puede surgir que, en regímenes anteriores, la policía del Estado anfitrión no comprendía de qué se trataba la actuación policial comunitaria. En tal sentido, puede que los oficiales de policía requieran mucha atención y capacitación que les permita llegar a tener las habilidades y capacidades necesarias para actuar eficazmente en el seno de su comunidad. Es importante que la Policía de la ONU dedique suficientes recursos a desarrollar programas de capacitación para aquellas áreas en las que se hayan detectado lagunas en materia de habilidades.



Oficiales senegaleses y nigerianos de la Policía de la ONU que actúan en la Misión multidimensional Integrada de estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA) participan en una sesión de entrenamiento en control de multitudes junto a oficiales de policía malienses en la École Nationale de Police en Bamako, Malí. 6 de agosto de 2013. Foto de ONU N° 558405 por Marco Dormino.

El desarrollo de un programa de cursos de actualización de conocimientos o de capacitación para reclutas será un método excelente para proveer un número suficiente de oficiales de policía con las habilidades necesarias para que el Estado anfitrión pueda asumir las funciones policiales. Los cursos podrían abarcar:

- **Actuación policial general** – facultades legales (por ejemplo, detener, inspeccionar, arrestar, apresar) procedimientos policiales (por ejemplo, redacción de informes, realización de entrevistas, procesos judiciales, etc.), menores delincuentes, códigos de conducta, control básico de multitudes, manejo básico del tránsito, investigaciones sencillas, violencia sexual de género (SGBV), principios de actuación policial comunitaria, principios de derechos humanos y manejo de testigos.
- **Actuación policial práctica** – uso de la fuerza (por ej., seguridad del oficial de policía, armas de fuego, inspección, colocación de esposas, procedimientos por radio, patrullajes, etc.).

También se podrán cursos de capacitación más avanzada para áreas de especialización tales como:

- Inteligencia criminal (recolección, análisis, evaluación);
- Investigaciones criminales (incluidos delitos graves y crimen organizado [SOC]);
- Estudios forenses;
- Manejo de eventos masivos y del orden público;
- Operaciones de tránsito;
- Prevención e investigación de la violencia sexual de género (SGBV); y
- Investigaciones financieras y delitos informáticos.

Si bien se pueden conseguir materiales de programas de capacitación genéricos a través de la ONU, los Jefes de los Contingentes Policiales (HOPC) de determinadas misiones podrán considerar la posibilidad de trabajar con los organismos policiales del Estado anfitrión, para ayudarlos a desarrollar programas de capacitación adecuados a sus contextos culturales y jurídicos específicos.

Una vez que los oficiales de la Policía de la ONU reciben programas de capacitación para áreas específicas de actuación policial operativas, es importante impartir capacitación y tutoría de diversas maneras, según el nivel y educativo de los participantes del Estado anfitrión. Por ejemplo, se puede hacer capacitación por medio de clases teóricas, ejercicios en el propio escenario de la misión, tutoría en el trabajo, exámenes, evaluaciones individuales y



entrega de material didáctico. Se podrían incluir sesiones informativas sobre temas específicos tales como violencia doméstica, en que las víctimas (o victimarios) cuenten sus propias experiencias en clase. Es importante recibir *feedback* (retroalimentación) regular de los participantes sobre qué funciona y qué no, para poder mejorar la enseñanza en el transcurso del tiempo.

Los oficiales de la Policía de la ONU deberán ser creativos cuando impartan capacitación, y deberán tratar de identificar a otros actores que puedan ofrecer conocimientos especializados adicionales para determinadas sesiones. Por ejemplo, durante la capacitación en derechos humanos, podría ser útil incluir a la unidad de derechos humanos de la ONU, que podrá dar ejemplos y escenarios. Del mismo modo, sería beneficioso incluir en la capacitación en género y actuación policial a grupos de mujeres del lugar y a defensores creíbles que respeten a los participantes.

Será importante además no sobrecargar a los participantes con demasiada información en etapas muy tempranas. A medida que vayan madurando los organismos policiales del Estado anfitrión, se podrá ir introduciendo capacitación más avanzada; sin embargo, en las etapas tempranas de la generación de capacidades, la capacitación deberá ser razonablemente sencilla, para asegurar que los participantes efectivamente comprendan los conceptos clave que se enseñen.

Se deberá prestar especial atención a la capacitación de los jefes. Identificar a los jefes actuales y futuros e impartirles habilidades apropiadas para que dirijan la organización será esencial para generar una cultura de responsabilidad, confianza y respeto. Los jefes de rango superior y medio desempeñarán un importante papel en educar y articular las políticas y procedimientos de la organización. Requerirán las habilidades necesarias para planificar eficazmente las operaciones policiales y utilizar los bienes y recursos policiales con responsabilidad y transparencia.

## Servicios de apoyo

Como cualquier otra institución o empresa de servicios públicos, los organismos policiales y de orden público requieren servicios administrativos y de apoyo. Estos aseguran que los organismos policiales funcionen efectiva y eficientemente, y de conformidad con la política, las leyes y los reglamentos del gobierno. Además, prestan funciones de apoyo para informar y mantener al día a la comunidad, a menudo a través de unidades de medios de prensa. La Policía de la ONU deberá estar capacitada para impartir conocimientos especializados sobre diversas unidades de apoyo, a saber:

- » Finanzas:
  - Elaboración de presupuestos realistas y sostenibles que equilibren las necesidades de recursos con las prioridades de la organización.
  - Asistencia al organismo del Estado anfitrión para que negocie el financiamiento con su gobierno, ya que el suministro de fondos suficientes es imprescindible para lograr los objetivos del plan de la policía nacional.



*PraneeInseawong (izquierda), oficial de policía comunitario de las Naciones Unidas en la Misión integrada de las Naciones Unidas en Timor Oriental, y otros oficiales hablan con personas internamente desplazadas (IDP) durante una visita a su campamento de Timor Oriental. 17 de diciembre de 2007. Foto de ONU N° 187038 por Martine Perret.*

- Implementación de la función de contabilidad y auditoría para comprobar el uso eficiente y eficaz de los recursos del organismo por medio de procesos de adquisición transparentes y competitivos.
- Sistemas y procesos financieros que provean información precisa a jefes y directores.
- » Recursos humanos:
  - Manejo del personal (por ejemplo, conducta, disciplina, desempeño).
  - Reclutamiento, incluidas mujeres y minorías.
  - Introducción y capacitación.
  - Remuneración (por ej., horas extra, pensión, salud, vivienda, etc.).
  - Estructura jerárquica (por ej., políticas transparentes en materia de promoción de un rango a otro).
  - Políticas de recursos humanos (por ej., licencia, asignaciones, condiciones de trabajo, etc.).
  - Desarrollo profesional del personal (por ej., asociaciones profesionales tales como redes de mujeres).
- » Gestión de bienes y logística:
  - Sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones.
  - Flota de transporte, incluidos mecánica y combustible.
  - Infraestructura de construcción y vivienda.
  - Equipamiento y materiales de oficina (por ej., muebles, material de papelería, etc.).
  - Uniformes y armas de fuego.



*Oficiales de la Policía Nacional de Timor Oriental (PNTL) asumen por primera vez desde el inicio de la misión UNMIT la responsabilidad principal en materia de actuación policial durante la ceremonia de traspaso realizada en el distrito de Lautem, Timor Oriental. 14 de mayo de 2009. Foto de ONU N° 395922 por Martine Perret.*

- » Seguridad:
  - Seguridad de viviendas y locales.
  - Seguridad del personal.
  - Ciberseguridad.
- » Equipo de medios y comunicaciones públicas:
  - Enlace con medios de prensa.
  - Activo suministro de información a la comunidad sobre diversos temas.
- » Enlace con el gobierno y los donantes:
  - Enlace diario entre los jefes de la organización y el gobierno del Estado anfitrión y, si corresponde, con los países y organizaciones donantes.

### Mecanismos de gobernanza y responsabilidad

La Policía de la ONU asiste a los Estados anfitriones para que instauren una actuación policial legítima y responsable que les permita sostener el estado de derecho. La responsabilidad de la policía es de fundamental importancia para lograr resultados sostenibles en materia de desarrollo profesional policial. El objetivo es que la policía del Estado anfitrión sea profesional y asuma la responsabilidad por sus actos, y encontrar el justo equilibrio entre servir a la comunidad y servir al Estado (es decir, defender la ley con justicia y coherencia).

La Policía de la ONU trabaja con los gobiernos del Estado anfitrión para ayudarlos a implementar la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción,<sup>2</sup> eliminando incentivos a la corrupción y estableciendo mecanismos de gobernanza. Sin políticas, gobernanza y supervisión apropiadas, las personas y los grupos que integran la policía y las instituciones de orden público tienen bastantes oportunidades de involucrarse en prácticas corruptas que pueden llevar a socavar el estado de derecho en el Estado anfitrión, y debilitar la confiabilidad y legitimidad de la policía a los ojos de la comunidad. En efecto, en los “Indicadores de estado de derecho” de las Naciones Unidas se identifica como una de las principales dimensiones del estado de derecho la “Integridad, transparencia y responsabilidad”: Que las instituciones funcionen con transparencia y probidad y respondan por el cumplimiento de las reglas y normas de conducta.”<sup>3</sup>

La Policía de la ONU podrá impartir conocimientos especializados en las siguientes áreas:

- **Elaboración de códigos de conducta en los que se indiquen claramente cómo deberán actuar los oficiales de policía y las medidas disciplinarias que se adoptarán si no se ciñen a esa conducta.** En los códigos se deberá reafirmar la idea de que los oficiales deberán ejercer sus facultades con criterio y de conformidad con la ley, y que deberán hacer uso apropiado de los bienes y recursos mientras estén en funciones. El código deberá estar a disposición del público.
- **Desarrollo de procesos de monitoreo y evaluación del desempeño, incluido el registro de datos de delitos.** Esto permitirá a los jefes de policía asignar adecuadamente los recursos, identificar las áreas que será preciso mejorar, y hacer que tanto el gobierno del Estado anfitrión como el público confíe en que la policía está cumpliendo con su deber.

2) Asamblea General de la ONU, *Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción*, resolución 55/61, 31 de octubre de 2003.

3) DOMP, *Indicadores de estado de derecho de las Naciones Unidas: guía de implementación y herramientas de proyectos*, 2011, 3.

- **Minucioso examen de la conducta de los actuales y nuevos oficiales y funcionarios, incluidos los jefes de policía.** Este proceso deberá ser llevado a cabo en consulta con el gobierno del Estado anfitrión. Será fundamental para recuperar la confianza de la comunidad y permitirá identificar a los individuos que hayan incurrido en actos de corrupción o violaciones de los derechos humanos.
- **Creación de las funciones de supervisión y auditoría interna.** Adoptar un enfoque escalonado permitirá a los jefes manejar internamente las reclamaciones menos graves por actitudes o hechos tales como grosería, mala comunicación, cierta incompetencia, cierta negligencia en el cumplimiento del deber y leves violaciones del código de conducta. Las reclamaciones más graves tales como imprudencia temeraria en el cumplimiento del deber, corrupción o abuso de los derechos humanos deberán elevarse a organismos de supervisión externos. Las unidades de supervisión interna deberán contar con el total apoyo de los jefes, y aquellos integrantes de la policía que trabajen en la unidad deberán responder directamente a los más altos mandos y actuar con independencia, de manera de no estar sujetos a ninguna influencia inapropiada. Se les deberá dar protección, si es necesario. La unidad deberá ser transparente, trabajar en consulta con la sociedad civil, ser accesible al público y actuar con el debido criterio cuando corresponda. La unidad podrá además cumplir una función educativa dentro de la organización, ayudando a los oficiales de policía a comprender mejor sus responsabilidades éticas y de integridad.
- **Creación de organismo de supervisión y auditoría externa creíbles e independientes.** Estos podrán investigar las reclamaciones por casos graves de corrupción o abusos, y auditar la gestión financiera de la organización. También podrán monitorear el desempeño policial a nivel macro ayudando a establecer y auditar medidas de desempeño policial que puedan incorporarse al plan nacional de desarrollo profesional policial. Algunas medidas apropiadas podrían ser estadísticas delictivas, encuestas a la comunidad para conocer sus experiencias con la policía, y encuestas anónimas al personal para conocer la cultura y la moral de la organización.

### Planificación estratégica de actividades y formulación de políticas

La labor de generar capacidades de la Policía de la ONU tiene por finalidad ayudar a los Estados anfitriones a lograr una actuación policial legítima y responsable para defender el estado de derecho. La planificación estratégica de actividades es un componente fundamental de una buena gobernanza, y es imprescindible para lograr resultados sostenibles en materia de desarrollo profesional policial. La elaboración de planes estratégicos, políticas y reglamentos deberá hacerse al comienzo del proceso de reforma policial. En los acuerdos escritos sobre la reforma policial que se celebren entre la ONU y el Estado anfitrión, se deberán incluir disposiciones relativas a la planificación estratégica y al desarrollo de políticas y legislación, y ello se deberá detallar en el plan nacional de la policía.

En la elaboración de un plan estratégico de actividades de la policía del Estado anfitrión incorporado al plan nacional de la policía, se darán indicaciones claras basadas en las necesidades y expectativas del gobierno y de la comunidad, y también orientación sobre cómo logrará su propósito y sus objetivos la organización. Como contraparte, una planificación estratégica eficaz, y la política y gobernanza asociadas a esta, darán al gobierno y a las comunidades una idea clara de qué se deberá lograr y cómo lograrlo.

Es imprescindible que los responsables de la planificación tomen en cuenta el contexto local al ayudar a los organismos policiales del Estado anfitrión a elaborar sus planes estratégicos. Algunos de los temas y problemas a considerar son:

- ¿Existen documentos clave de planificación estratégica del gobierno?

## Lecturas adicionales »

La publicación *Training Manual on Police Integrity* (Manual de capacitación en probidad policial) del Centro para el control democrático de las fuerzas armadas, de Ginebra, está disponible en: [www.dcaf.ch/training-manual-police-integrity](http://www.dcaf.ch/training-manual-police-integrity); la publicación *The Toolkit on Police Integrity* (Kit de herramientas sobre probidad policial), del mismo centro, podrá encontrarse en: [www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity](http://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity).

- ¿Cuál es la situación cultural, económica y política del país?
- ¿Tiene el gobierno en funciones la capacidad necesaria para fijar expectativas para la policía?
- ¿Entienden los jefes policiales la importancia de contar con un plan estratégico? ¿Necesitan una introducción a los conceptos básicos de la planificación estratégica?
- ¿Están dispuestos los oficiales superiores de la policía a implementar medidas del desempeño y mecanismos de información sobre este?
- ¿Existen gobernanza y políticas apropiadas en materia de desempeño?
- ¿Necesita el organismo policial contar con una estructura de información oficial para los planes de las divisiones?

En condiciones ideales, en un eficaz plan estratégico de actividades se deberá:<sup>4</sup>

- proveer dirección de largo plazo para la organización;
- vincular las prioridades estratégicas a las actividades operativas del día a día;
- identificar el entorno operativo;



*Dos Pacificadores de la ONU y una jovencita haitiana asisten a un evento organizado por la MINUSTAH en la Academia de Policía Haitiana en Puerto Príncipe, Haití. 8 de marzo de 2014. Foto de ONU N° 582319 por Logan Abassi.*

4) Policía Federal Australiana, *Manual de desarrollo profesional policial*, 53.

*Cadetes del Servicio policial de Sudán del Sur se entrenan, orientados por Policía de la ONU de la UNMIS, en la academia de capacitación de Rajaf. Los oficiales de la ONU impartieron cursos de armas y tácticas especiales (SWAT), protección de personas importantes (VIP) y métodos de control de multitudes. 4 de noviembre de 2010. Foto de ONU N° 455480 por Tim McKulka.*



- identificar los riesgos y la mitigación del riesgo;
- identificar los indicadores, medidas y objetivos en materia de desempeño;
- medir el avance e informar sobre el desempeño; y
- proveer un mapa de ruta para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

La organización deberá ir actualizando su plan estratégico de actividades a medida que vayan cambiando las expectativas del gobierno o el entorno operativo (como cuando la ONU procese la transición de cese de la misión), o bien cuando surjan oportunidades de hacer mejoras a la organización.

Las siguientes medidas podrán ayudar a los organismos policiales del Estado anfitrión a esforzarse por lograr los objetivos del plan estratégico y lograrlos:

- Que los jefes principales regularmente mencionen y reafirmen el plan estratégico del organismo policial al orientar a la organización.
- Que existan planes de acción de las divisiones vinculados al plan estratégico, y que regularmente se informe acerca de tal alineación entre aquellos y este.
- Que existan acuerdos de desempeño, por lo menos para los oficiales superiores; y que los acuerdos en materia de desempeño se vinculen tanto a los planes de acción de las divisiones como a los planes estratégicos.
- Que los jefes principales hayan aprobado todos los planes y que estos estén centralmente registrados, monitoreados y actualizados.
- Que el gobierno cuente con informes de alta calidad sobre el desempeño de la organización, y que se cumpla con los criterios y plazos requeridos.

Del mismo modo, la implementación de una política y un marco legislativo claros en las etapas tempranas de la reforma policial será de fundamental importancia para establecer líneas de base normativas. Tales líneas de base deberán surgir de la justicia penal internacional y de las normas de derechos humanos, e incorporar sensibilidad de género y de minorías. En sentido práctico, la política y el marco legislativo proveerán dirección y orientación diaria sobre medidas de orden público, y promoverán la responsabilidad y la mejora continua. Además, el desarrollo de marcos eficaces en materia de política ayudará a aclarar las expectativas organizacionales de los funcionarios, lo cual a su vez reducirá el riesgo de incumplimiento. Al desarrollar un marco de política de actuación policial, será prudente consultar a una amplia gama de actores para asegurar que se tomen en cuenta todos los enfoques, incluidos los de organismos gubernamentales asociados, políticos de todos los partidos y grupos religiosos.

Como prioridad, los jefes de la policía deberán elaborar las siguientes directrices en materia de política, las cuales deberán ser revisadas y ajustadas periódicamente:

- Facultades de la policía (por ejemplo, arresto, detención, inspección, confiscación de bienes, uso de la fuerza);
- Procedimientos de control de multitudes;
- Manejo y protección de testigos y víctimas;
- Manejo de bienes y de documentos de prueba;
- Uso responsable de los bienes y fondos de la policía;
- Procedimientos de reclamación; y
- Reglamentos de disciplina y conducta.

La introducción de una política integral y de directrices deberá estar acompañada de capacitación obligatoria para todos los integrantes del organismo policial del Estado anfitrión, y los jefes principales y referentes deberán dar el ejemplo y defender tal capacitación.

### **Asociaciones estratégicas e involucramiento de actores clave**

Será fundamental hacer amplias consultas con todos los actores clave durante el proceso de reforma policial y más allá de este, a fin de garantizar su compromiso y su apoyo. Mantener a los actores y socios estratégicos al tanto del avance y asegurar que aporten sus comentarios e ideas hará que sigan involucrados y mantengan la credibilidad del proyecto de reforma policial.

Lograr involucrar a grupos minoritarios y vulnerables asegurará que se escuchen, consideren y contemplen sus necesidades específicas en la planificación estratégica de la policía. Crear comités asesores en reforma policial tales como la Red asesora de mujeres (WAN por su sigla en inglés) para orientar el proceso de reforma ayudará a derribar las barreras que impiden la participación de las mujeres dando acceso más equitativo a la justicia y la seguridad. Además, promoverá el rol de la mujer en el orden público y la consolidación de la paz.

Los comités asesores en reforma policial podrán ayudar a contemplar diversas perspectivas al desarrollar actividades clave de reforma tales como política policial, capacitación en liderazgo, procesos de recursos humanos y criterios que regirán la cultura de la organización.

La siguiente es una lista no exhaustiva de los socios y grupos que los jefes de policía deberán incluir cuando asistan a los organismos policiales del Estado anfitrión en la creación de comités asesores en reforma policial:

- Divisiones del gobierno (incluso a niveles de dirección), lo cual asegura que habrá defensores de la reforma policial con influencia en determinadas área (por ej., tesoro, asuntos legislativos).
- Organismos gubernamentales a los que regularmente se convoca para que se asocien a los organismos policiales (por ej., el ejército, inmigración, institutos correccionales, departamento de justicia, aduana, servicios de seguridad, y policía u otros organismos de orden público locales).
- Organizaciones clave de la sociedad civil (por ej., organizaciones de derechos humanos, organizaciones religiosas, organizaciones de mujeres, Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja).
- Empresas de los medios que pueden desempeñar un importante papel en informar a la comunidad sobre los objetivos y logros de los procesos de reforma policial, y mantener la confiabilidad señalando las debilidades del proceso.
- Socios donantes (por ej., Banco Mundial, Unión Africana, Unión Europea, Naciones Unidas, países donantes bilaterales).

La Red asesora de mujeres (WAN) es un ejemplo útil del valor que se agregará al proceso de reforma obteniendo el asesoramiento profesional de grupos clave. Desarrollar una WAN consagrará en los hechos el compromiso del organismo policial del Estado anfitrión con la igualdad de género y el apoyo a las mujeres de la comunidad. La WAN podrá influir decididamente en cómo integre el tema de género el organismo policial del Estado anfitrión en toda la organización, y en cómo trabaje con los actores de la sociedad civil para que la policía del Estado anfitrión tome las medidas apropiadas ante la violencia y los delitos de género.

### **Sección 7.3 Herramientas para que la Policía de la ONU pueda llevar adelante la generación de capacidades y la capacitación policial**

Lo que sigue podrá ser útil para cuando la Policía de la ONU en misión desarrolle sus actividades de generación de capacidades con sus pares del Estado anfitrión. Los principios, métodos y modelos que se pasarán a detallar provienen principalmente de la esfera empresarias, ya que se dispone de muy poco material elaborado específicamente para la policía; sin embargo, será sencillo adaptarlo al entorno policial.

La Policía de la ONU podrá encarar la generación de capacidades de diferentes formas, a saber, enseñando, actuando como tutora, asesorando y aportando dirección técnica. En el cuadro siguiente se dará una descripción comparativa de cada rol.<sup>5</sup>

---

5) Policía Federal Australiana, "Herramientas de capacitación, tutoría, asesoramiento y dirección técnica (TMAC por su sigla en inglés)", Operaciones internacionales, 2013, 3.



<b>Instructor</b>	<b>Asesor</b>	<b>Tutor</b>	<b>Director técnico</b>
Persona que enseña, instruye y orienta a partir de un programa establecido, en un entorno estructurado y con un cronograma claramente definido.	Experto que propone soluciones para determinado problema.	Persona que propicia el desarrollo personal y profesional compartiendo sus propios conocimientos, perspectivas y experiencias.	Persona que anima y motiva a personas individuales y a equipos a que desempeñen un papel activo en su aprendizaje, descubran por sí mismos cómo sacar el mejor partido de sus capacidades y reconozcan su propio potencial.
La enseñanza es el elemento clave.	El <i>feedback</i> (retroalimentación) es el elemento clave.	El desarrollo profesional es el elemento clave.	El desarrollo personal es el elemento clave.
Conocimiento de la materia.	Conocimiento del área de trabajo.	Conocimiento del lugar de trabajo.	No necesariamente se requiere conocimiento de la materia, el lugar o el área de trabajo.
Centra la atención en el trabajo: Capacita a la persona dentro de la función de trabajo que cumple en ese momento.	Centra la atención en el trabajo: Capacita a la persona dentro de la función de trabajo que cumple en ese momento.	Centra la atención en la profesión: Capacita a la persona en áreas que pueden estar fuera de las de su área de trabajo de ese momento.	Centra la atención en la persona: Motiva a la persona a capacitarse en aquellas áreas con las que se sienta identificada, ya sea dentro o fuera de la función de trabajo que cumple en ese momento.
Genera habilidades y más conocimientos por medio de la enseñanza.	Genera habilidades orientando, explicando, demostrando y dando asesoramiento u orientación cuando se le pide.	Genera nuevas habilidades u objetivos más amplios por medio de la orientación y el asesoramiento.	Promueve la toma de conciencia sobre uno mismo, permitiendo a la persona identificar posibles maneras de desarrollar sus propias habilidades y conocimientos.
Relación funcional que surge de la necesidad o el deseo de aprender lo que está enseñando el instructor.	Relación funcional que surge de la necesidad de la persona de asegurarse de que está cumpliendo sus tareas de la mejor manera posible.	Relación personalizada en la que el tutor puede prestar apoyo tanto personal como profesional.	Relación personalizada en la que el director técnico ( <i>coach</i> en inglés) puede motivar personal y profesionalmente.
Relación de tiempo limitado; termina cuando la persona culmina el curso de capacitación.	Relación de tiempo limitado; termina cuando la persona abandona el área de trabajo.	La relación puede continuar aun después de cambiar a otras áreas de trabajo.	Generalmente de tiempo limitado, con un programa o acuerdo de dirección técnica establecido de antemano.

Una de las responsabilidades clave del instructor, tutor, director técnico o asesor es dar valioso y constructivo *feedback* (retroalimentación). Puede que algunos participantes encuentren difícil dar o recibir *feedback*. En tal sentido, los instructores podrán tomar en consideración los siguientes lineamientos generales:

- **Con tiempo** – Será importante tomarse el tiempo necesario para permitir que los participantes formulen sus comentarios y preguntas, no solo al irse al final de la jornada.
- **Confidencial** – Puede que el *feedback* sea un intercambio personal, y en tal caso deberá mantenerse en reserva. Asegurarse de que los comentarios se formulen en un entorno de privacidad que brinde protección al participante.



Un oficial de la Policía de la ONU dialoga con pobladores locales durante los patrullajes que se realizan en Timbuktu, Malí, para proteger la ciudad de las amenazas del terrorismo y el vandalismo. 12 de marzo de 2017. Foto de ONU N° 722764 por Harandane Dicko.

- **Promoviendo primero la autoevaluación** – Dar al participante la oportunidad de reflexionar primero sobre su conducta/desempeño. El instructor lo ayudará formulándole preguntas tales como “¿Cómo le parece que salió eso?” y “¿Cómo le parece que estuvo usted en eso?” Ese tipo de preguntas le darán la oportunidad de analizar su propio proceder/desempeño.
- **Honesto** – El *feedback* permite alinear cómo percibe una persona su conducta con la realidad. El instructor deberá ser directo y honesto sobre lo que está funcionando bien y lo que no lo está. El instructor no deberá pasar por alto determinado proceder ni recurrir a verdades a medias para proteger al participante, ya que ello podría empeorar la situación.
- **Equilibrado** – El *feedback* tenderá a ser positivo y constructivo, empezando por el lado positivo; sin embargo, si la situación lo amerita, el instructor no deberá sentirse obligado a aportar algo constructivo al dar *feedback*.
- **Conocer al destinatario** – ¿Se sabe que el destinatario reacciona mal al *feedback* constructivo? ¿Se toma todo como algo personal? El instructor deberá adaptar el *feedback* al receptor y estar preparado para reajustarlo, de ser necesario. Por ejemplo, “No quiero que se centre en ese punto en particular. Recuerde que también hizo algo que funcionó realmente bien.”
- **Usar el “sándwich”** – El “*feedback* de tipo sándwich”, también llamado “sándwich de comentarios positivos”, es una herramienta ampliamente usada que comienza por un *feedback* positivo, seguido de uno constructivo, y termina con otro positivo. Convendrá tener presente, sin embargo, que puede que algunos reconozcan este método y decidan ignorar el *feedback* positivo y solo se centren en el constructivo. El instructor deberá estar preparado para ayudar al participante a enfocar correctamente el *feedback* en caso necesario.
- **Específico** – Apuntar a conductas o acciones específicas al dar *feedback*. En lugar de decir “Muy buen trabajo el de hoy” o “Podría haber hecho mejor esa entrevista”, dígame al participante exactamente qué fue lo que hizo bien. Por ejemplo, el instructor podrá decirle “Estuvo muy bien en esa declaración; y podría resultar más eficaz la entrevista si hiciera más preguntas de tipo abierto.”
- **Oportuno** – Los instructores deberán dar *feedback* positivo lo antes posible después del acto o proceder en cuestión. Sin embargo, deberá tener presente que será preciso ser oportuno, es decir, alabar en público, criticar en privado.
- **Solo criticar lo que efectivamente se pueda cambiar** – Si algo que se critica está más allá del control del participante, el instructor deberá reconsiderar esa parte del *feedback*, ya que podría causar resentimiento.



*Reclutas del Servicio policial de Sudán del Sur en la Academia de entrenamiento policial John Gurang Unified Memorial Police Training Academy de Rajaf, Sudán del Sur. Los reclutas garantizaron la seguridad para los referéndums que se realizaron en la región el 9 de enero de 2011. 7 de octubre de 2010. Foto de ONU N° 453296 por Paul Banks.*

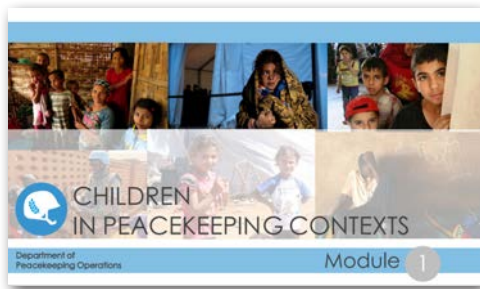
- **Criterio cultural** – Los instructores deberán ser conscientes de la cultura y observar el área de trabajo, de modo de asegurarse de emplear metodologías prácticas apropiadas al proponer o dar *feedback*.

En el siguiente cuadro se da orientación general al instructor, tutor, director técnico o asesor de la Policía de la ONU sobre qué hacer y qué no hacer al ayudar a generar capacidades a sus pares de la policía del Estado anfitrión:

A efectos de lograr máxima adquisición y retención de los conocimientos y habilidades, los instructores deberán incorporar a la capacitación los siguientes estilos de aprendizaje — cuantos más, mejor. El Índice de estilos de aprendizaje elaborado por el Prof. Dr. Richard Felder, de la Universidad Estatal de Carolina del Norte, Estados Unidos, es un modelo en el que se identifican los diversos estilos de aprendizaje. De acuerdo al modelo del Prof. Felder, los educandos tienen, según su personalidad, preferencias en cuatro grandes áreas. Cada área se dispone como una escala móvil en la que los educandos generalmente demuestran preferencia por un lado de cada una de las cuatro áreas. Algunos educandos tienen preferencias bien marcadas, mientras que otros tienen preferencias más equilibradas. Las cuatro grandes áreas son:

#### **Activo versus reflexivo:**

- A los educandos activos les gusta hacer. Comprenden la nueva información haciendo algo con esta o probando una nueva habilidad, y suelen disfrutar el trabajo en grupo como método para procesar nuevos datos y conceptos.



### **Materiales de capacitación especializada en protección infantil para la Policía de la ONU >>**

La protección de los niños en las misiones de mantenimiento de la paz es prioridad absoluta para el DOP y el DAO. En el siguiente enlace se podrá acceder a capacitación especial en protección infantil para los oficiales de la Policía de la ONU: <https://research.un.org/en/peacekeeping-community/training/STM/childprotectionunpol>.

- A los educandos reflexivos les gusta pensar. Les gusta considerar y procesar solos la nueva información antes de abocarse a analizarla en grupo.

Qué hacer	Qué no hacer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una mente abierta.</li> <li>• Respetar el tiempo del otro tanto como se respeta el propio tiempo.</li> <li>• Expresar que se valora toda ayuda que se preste.</li> <li>• Manetener el carácter profesional de la relación.</li> <li>• Reconocer y trabajar para solucionar los conflictos con respeto y exhortar a hablar sobre las diferencias. Préservar la confidentialité.</li> <li>• Ser respetuoso con las demás personas.</li> <li>• Mantener la debida reserva.</li> <li>• Cumplir con las horas de encuentro acordadas.</li> <li>• Prestar apoyo.</li> <li>• Hacer crítica constructiva.</li> <li>• Fijar y mantener los límites personales y profesionales.</li> <li>• Usar habilidades de escucha activa.</li> <li>• Comprometerse con el proceso de tutoría o dirección técnica.</li> <li>• Usar preguntas de tipo abierto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automáticamente dar consejos o hacer críticas.</li> <li>• Suponer que todos los consejos serán o deberán ser seguidos.</li> <li>• Pretender que el otro sea un clon de uno mismo.</li> <li>• Terminar la relación en malos términos.</li> <li>• Comentar con terceros la información confidencial que se comparta en las reuniones de tutoría o dirección técnica.</li> <li>• Llear tarde a las reuniones.</li> <li>• Mentir o decirle al participante lo que se cree que quiere que se le diga.</li> <li>• Criticar o predicar.</li> <li>• Interrumpir al participante mientras está hablando.</li> <li>• Indicar lo que cree que su par deberá o no deberá hacer.</li> <li>• Pasar a desempeñar el rol de consejero.</li> <li>• Suponer que sabe lo que necesita un participante.</li> <li>• Participar exclusivamente para su ventaja o beneficio personal.</li> <li>• Ser ofensivo.</li> </ul>

**Racional versus intuitivo:**

- Los educandos racionales prefieren los hechos y les gusta resolver problemas por medio de métodos establecidos. En general, su enfoque es detallista, paciente y práctico.
- A los educandos intuitivos les gusta ser más innovadores en la resolución de problemas. Prefieren descubrir nuevos métodos y puede que tengan dificultades con el trabajo repetitivo que involucre mucha memorización o cálculo.

**Visual versus verbal:**

- Los educandos visuales adquieren mejor la nueva información si se la presenta por medio de imágenes, diagramas, presentaciones audiovisuales y gráficas, entre otros métodos.
- Los educandos verbales la adquieren mejor cuando la nueva información se les presenta por escrito u oralmente.

**Secuencial versus global:**

- Los educandos secuenciales absorben mejor la información paso a paso, de manera lógica y lineal.
- Los educandos globales absorben el material en orden aleatorio y puede que no vean las conexiones entre un elemento y otro hasta haber comprendido todo el concepto.

**Estilos de aprendizaje >>**

Un breve cuestionario para conocer la preferencia en materia de estilo de aprendizaje (en inglés) está disponible en : <[www.engr.ncsu.edu/learningstyles/ilsweb.html](http://www.engr.ncsu.edu/learningstyles/ilsweb.html)>.

## Anexo A: Estilos de aprendizaje de los adultos

Los siguientes son principios de aprendizaje de los adultos que pueden resultar útiles en la capacitación, tutoría, asesoramiento y dirección técnica de los pares del Estado anfitrión.

1. Los adultos son independientes, internamente motivados y autónomos — tienden a resistirse al aprendizaje cuando sienten que otros les están imponiendo información, ideas o acciones.

**Rol del instructor:** Promover en el educando una actitud de aprendizaje más autónoma y responsable, y su motivación interna por aprender.

- Preguntarle qué habilidades y conocimientos desean aprender y cuánto tiempo desean dedicar a cada tema.
- Establecer un programa de aprendizaje gradual que vaya siendo cada vez menos estructurado y vigilado, y en el que la responsabilidad vaya recayendo cada vez más en el propio educando. Asegurarse de que el ritmo del programa desafíe pero no agobie al educando.
- Generar diálogo con el educando para optimizar la accesibilidad mutua y animarlo a hacer preguntas y explorar conceptos.
- Demostrar genuino interés por lo que piensa y opina el educando; escuchar con atención las preguntas que formule.
- Llevar al estudiante a que investigue en lugar de limitarse a darle respuestas.
- Dar regularmente *feedback*.
- Rever los objetivos y, a medida que se vayan cumpliendo etapas, reconocer el logro de los objetivos.
- Exhortar a usar recursos alternativos tales como bibliotecas, revistas, internet, etc. (si se dispone de estos).
- Asegurarse de que los proyectos y tareas estén en línea con los intereses del educando.
- Contemplar el estilo de aprendizaje preferido del estudiante.

2. Los adultos requieren respeto y aportan al aprendizaje sus experiencias de vida y los conocimientos que han ido adquiriendo — tienden a resistirse a aprender cuando no se les reconocen tales experiencias y conocimientos.

**Rol del instructor:** Ser respetuoso y dar a los educandos la oportunidad de utilizar sus propios conocimientos y experiencia, y de aplicarlos a sus nuevas experiencias de aprendizaje.

- Tratar a los educandos como compañeros, no como subordinados.
- Averiguar sobre los educandos. ¿Cuáles son sus experiencias pasadas (no solo las relacionadas con el trabajo)? ¿Qué les interesa?
- Reconocer regularmente tales experiencias previas.
- Asistirlos para que saquen partido de esas experiencias al resolver problemas, reflexionar y aplicar procesos de razonamiento clínico.
- Habilitar oportunidades de aprendizaje reflexivo — asistir al educando para analizar alguna posible subjetividad o algún hábito que haya adquirido por sus experiencias de vida.
- Promover la expresión de ideas, el razonamiento y el aporte de *feedback* toda vez que surja la oportunidad.

3. Los adultos se guían por objetivos — están dispuestos a aprender cuando necesitan aprender, por lo general para hacer una tarea o solucionar un problema de la vida real.

**Rol del instructor:** Motivar al educando adulto a aprender y hacer que tome más conciencia de lo necesarios que son los conocimientos y habilidades que se les impartirán.

- Brindar ricas experiencias de aprendizaje directamente relacionadas con los objetivos personales, del área de trabajo y de la organización.

- Dar estudios y ejemplos de casos reales.
- Formular preguntas que motiven a reflexionar, averiguar e investigar.

4. Los adultos se guían por la pertinencia — quieren saber hasta qué punto es pertinente lo que están aprendiendo para o que quieren lograr y cómo se aplica a su contexto específico.

**Rol del instructor:** Asistir al educando para que advierta el valor del aprendizaje y cómo se relaciona con el logro de sus objetivos y su trabajo.

- Pedirle al educando que reflexione sobre qué desea aprender antes de la experiencia, qué aprendió luego de la experiencia, cómo podría aplicar lo que aprendió en el futuro y cómo lo ayudará a lograr sus objetivos.
- De ser posible, dar a elegir actividades o métodos de aprendizaje, para que estos armonicen con los intereses del educando.
- Explicar claramente la utilidad y la aplicabilidad del aprendizaje al trabajo del educando.
- Promover la participación activa permitiendo a los educando que prueben por sí mismos, en lugar de limitarse a observar. Dar suficientes oportunidades de practicar nuevas habilidades y aplicar los nuevos conocimientos, a fin de promover la confianza y la competencia.

Los siguientes consejos prácticos se refieren a cómo podrían encarar los instructores las sesiones de capacitación para sus pares del Estado anfitrión:

- **Impartir nueva información en dosis manejables.** Permitirle al educando que marque el ritmo. Si el instructor cubre demasiada información en poco tiempo, correrá el riesgo de frustrar al educando y hacer que pierda interés y motivación.
- **Estructurar cuidadosamente las sesiones para lograr máxima retención de la información y de las habilidades.** Impartir la nueva información y los nuevos conocimientos en secuencias lógicas. Antes de abocarse a cada sección de una unidad en la que se impartirá nueva información, el instructor deberá asegurarse de que los educandos comprendan las razones y el propósito de la sesión. Luego de cada sección, deberá recapitular los puntos principales y vincularlos con los objetivos generales.
- **Los adultos tienden a recordar lo primero y lo último que aprenden en una secuencia.** Comenzar las sesiones diciéndole al educando cómo se encarará la unidad, por qué se la encarará de esa manera, cuáles serán los objetivos de la unidad y cómo logrará el educando esos objetivos. Finalizar la sesión recordándole al educando qué se cubrió, que se logró con la unidad y con qué se seguirá en el curso.
- **Los distintos estilos de aprendizaje influyen en cómo el estudiante adquiere y procesa la nueva información.** Para contemplar los estilos preferidos de los educandos, será importante incorporar una gama de métodos de aprendizaje a las sesiones de capacitación. Dar variedad a las sesiones con enseñanza, actividades en grupo, estudios de casos, aplicación de habilidades prácticas, tormentas de ideas, desempeño de roles, video y juegos con propósito definido para que los educandos se involucren lo más posible.
- **Refuerzo.** Dar a los estudiantes la oportunidad y el tiempo de practicar nuevas habilidades; animar a los educandos a hacer trabajo en grupo, colaborar unos con otros y compartir ideas. Darles la oportunidad de usar nuevas habilidades y nuevos conocimientos en toda una gama de contextos es vital para que retengan tales destrezas y conocimientos en el largo plazo.

**6. El entorno es importante.** Considerar el método y el lugar más apropiados para enseñar las habilidades o los conocimientos que se requieren. ¿Se trata de una sesión de información estructurada o una capacitación en el trabajo? ¿Cuántos estudiantes participarán y se requiere asistencia de otros instructores? ¿Se puede destinar tiempo de la agenda de actividades específicamente para la capacitación? ¿Cómo se podrán minimizar las situaciones de interrupción? ¿Qué recursos se requieren? ¿Se dispone de esos recursos?

## Cuestionario de fin de la lección »

1. **A todos los proyectos de generación de capacidades que emprenda la Policía de la ONU, deberá incorporar las normas internacionales de \_\_\_\_\_.**
  - A. igualdad de género
  - B. respeto a los derechos humanos
  - C. combate a la corrupción
  - D. todo lo anterior
  
2. **¿Cuál de los siguientes será esencial contemplar al encarar un proyecto de generación de capacidades policiales?**
  - A. La publicidad positiva
  - B. La cultura y las tradiciones
  - C. El costo para el Estado anfitrión
  - D. La aprobación de la Asamblea General
  
3. **Desarrollar un plan estratégico de actividades para la policía del Estado anfitrión incorporado al plan nacional de la policía será esencial porque \_\_\_\_\_.**
  - A. dará dirección clara (basada en las necesidades y expectativas del gobierno y de la comunidad) y orientación sobre cómo logrará su propósito y sus objetivos la organización
  - B. convencerá a los donantes de que su dinero será usado con criterio
  - C. permitirá a las ONG influir en el gobierno y la policía del Estado anfitrión
  - D. Permitir a la ONU disponer los detalles del plan
  
4. **¿Cuál de las siguientes es un área clave en la que la Policía de la ONU podrá prestar apoyo en materia de generación de capacidades a los Estados anfitriones que estén reformando o reconstruyendo sus servicios policiales o de orden público?**
  - A. Actuación policial operativa
  - B. Servicios de apoyo
  - C. Planificación estratégica de actividades y formulación de políticas
  - D. Gobernanza y responsabilidad
  - E. Involucramiento de actores clave y asociaciones
  - F. Todo lo anterior
  
5. **Identificar a los jefes actuales y futuros y darles las habilidades necesarias para que dirijan la organización es fundamental \_\_\_\_\_.**
  - A. para generar una cultura de responsabilidad, confianza y respeto
  - B. para que los nuevos jefes estén listos para asumir funciones cuando se jubilen los jefes actuales
  - C. porque no hay ninguna otra manera de adquirir esas habilidades
  - D. porque lo exige el mandato de la ONU
  
6. **La introducción de una política integral policial y de directrices para la policía deberá venir acompañada de \_\_\_\_\_.**
  - A. un menor número de patrullajes
  - B. nuevos uniformes para promover el profesionalismo
  - C. capacitación obligatoria para todos los integrantes del organismo policial del Estado anfitrión
  - D. la promoción de un nuevo jefe de policía

*Se dan las respuestas en la página siguiente.*



## Cuestionario de fin de la lección »

### 7. ¿Cuál de las siguientes definiciones corresponde a un "instructor"?

- A. Persona que enseña, instruye y actúa como tutor a partir de un programa establecido, en un entorno estructurado y con un cronograma definido
- B. Experto que propone soluciones para un problema
- C. Persona que promueve el desarrollo personal y profesional compartiendo sus conocimientos, perspectivas y experiencias
- D. Persona que anima y motiva a las personas individuales y a los equipos a que asuman un papel activo en su aprendizaje, descubran por sí mismos cómo sacar el mejor partido de sus habilidades y reconocer su propio potencial

### 8. Existen diferentes estilos de aprendizaje, todos los cuales influyen en cómo un educando adquiere y procesa la nueva información.

- A. Verdadero
- B. Falso

### 9. ¿Cuál de los siguientes actores y grupos deberán incluirse al apoyar a los organismos policiales de los Estados anfitriones a crear comités asesores para dirigir el proceso de reforma policial?

- A. Organizaciones clave de la sociedad civil, entre ellas las organizaciones de derechos humanos, organizaciones religiosas, organizaciones de mujeres y el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja
- B. Bandas criminales, para asegurar que sepan que hay en curso una reforma policial
- C. Delincuentes rehabilitados, para comprender las motivaciones para cometer delitos en el contexto del Estado anfitrión
- D. Organismos del gobierno que regularmente sean convocados para trabajar en asociación con los organismos policiales, entre ellos el ejército, inmigración, institutos correccionales, departamento de justicia (incluidos fiscalías y tribunales), aduana, servicios de seguridad y policía u otros organismos de orden público del país
- E. Tanto A como D
- F. Tanto B como C

### 10. ¿Cuál de los siguientes NO es un estilo de aprendizaje según el Índice de estilos de aprendizaje?

- A. Activo
- B. Intuitivo
- C. Sensible
- D. Global
- E. Verbal

## Repuestas »

- 1. D
- 2. B
- 3. A
- 4. F
- 5. A
- 6. C
- 7. A
- 8. A
- 9. E
- 10. C

## LECCIÓN 8

# Asociaciones de la Policía de la ONU



Foto de ONU N° 723566 por Harandane Dicko.

La actuación policial de la ONU ha evolucionado, pasando de la vigilancia y observación a incluir en su mandato tareas tendientes a generar en las autoridades del Estado anfitrión la capacidad de prestar a sus comunidades un servicio de actuación policial responsable.

### En esta lección »

- Sección 8.1 Autoridades del Estado Anfitrión
- Sección 8.2 Departamentos de las Naciones Unidas
- Sección 8.3 La Policía de la ONU y la cooperación civil
- Sección 8.4 Donantes internacionales y Estados Miembros
- Sección 8.5 Apoyo a mecanismos multilaterales y organizaciones regionales

### Objetivos de la lección »

- Demostrar que se comprende por qué son importantes las asociaciones para la actuación policial de la ONU.
- Describir brevemente las diversas instituciones y organizaciones con las cuales la Policía de la ONU necesita establecer asociaciones sólidas.
- Analizar recientes innovaciones producidas en las asociaciones de actuación policial de la ONU.



*Un oficial tailandés de la Policía de la ONU (delante, izquierda) y un oficial de la Unidad especial de personas vulnerables de la Policía Nacional de Timor Oriental (PNTL) (derecha) atienden un caso de violencia doméstica en Gleno, Timor Oriental. 16 de diciembre de 2009. Foto de ONU N° 424431 por Martine Perret.*

En capítulos anteriores se examinaron las complejidades de la actuación policial de las Naciones Unidas y se demostró cómo se ha ido ampliando en las últimas décadas. En algunas instancias, a la Policía de la ONU se la mandata a asumir un rol ejecutivo de actuación policial en Estados donde no está presente o no funciona la policía local. En la reciente Revisión externa de la UNPOL se señalaba que esas tareas mandatadas “se complican por la gobernanza débil, las instituciones frágiles y politizadas, la dislocación de la comunidad y el extremadamente complejo entorno operativo.”<sup>1</sup>

1) Naciones Unidas, “Revisión externa de las funciones, estructura y capacidad de la División de la Policía de la ONU”, 31 de mayo de 2016, VI.

Las asociaciones de actuación policial son importantes en las sociedades estables; no obstante, dados los complejos escenarios y los desafíos que enfrenta la Policía de las Naciones Unidas para ejecutar las tareas que se les asignan, las asociaciones adquieren aún mayor relevancia en las sociedades que están emergiendo de conflictos. La Policía de la ONU requiere establecer sólidas asociaciones con las autoridades del Estado anfitrión, otros departamentos clave de la ONU, países que aportan contingentes policiales (PCC), organizaciones internacionales y regionales, donantes internacionales, la sociedad civil y el sector privado para cumplir con eficacia las tareas que previstas en el mandato.

## Sección 8.1 Autoridades del Estado Anfitrión

El componente policial de la ONU y las autoridades de orden público del Estado anfitrión deberán establecer relaciones tanto a nivel individual como estratégico. A nivel individual, deberá haber relaciones sólidas entre los jefes de la Policía de la ONU y los del organismo policial del Estado anfitrión. Del mismo modo, será ideal que se forjen relaciones entre los oficiales de la Policía de la ONU y los de los organismos policiales del Estado anfitrión basadas en el respeto profesional y confianza mutuos, así como también en la comprensión de las costumbres locales, la historia del país y los acontecimientos recientes.

A nivel estratégico, se podrán establecer relaciones más formales asegurando que las actividades del componente policial de la ONU estén en línea con las prioridades y los objetivos del Estado anfitrión, y que este esté de acuerdo con esas actividades. Plasmarse en documentos formales tales acuerdos y compromisos permitirá reafirmar aún más las relaciones profesionales y estratégicas. Por ejemplo, la Policía podrá diseñar planes estratégicos que se instrumenten en forma paralela y complementen los planes estratégicos de orden público del Estado anfitrión. La Policía de la ONU y los servicios oficiales del Estado anfitrión podrán además elaborar Memorandos de Entendimiento (MOU por su sigla en inglés) en los cuales se describan los roles y compromisos que haya asumido cada parte en materia de asistencia y apoyo policial.



*Se realizó una ceremonia de traspaso de mando del fallecido Teniente General José Luis Jaborandy Junior, Comandante de la Fuerza de la Misión de las Naciones Unidas de estabilización en Haití (MINUSTAH), al Teniente General Ajax Porto Pinheiro, nuevo Comandante de la Fuerza, en la Base brasileña de Puerto Príncipe, Haití. 13 de octubre de 2015. Foto de ONU N° 650337 por Igor Rugwiza.*

## Sección 8.2 Departamentos de las Naciones Unidas

La Policía de la ONU trabaja en estrecha colaboración con varios departamentos de la ONU, como se resume en el siguiente cuadro:

Departamento	Propósito
Departamento de Operaciones de Paz (DOP) <ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina de asuntos militares</li> <li>Reforma del sector de la seguridad</li> <li>Estado de derecho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordina y colabora con la Policía de la ONU para evitar superposición de esfuerzos.</li> <li>Imparte conocimientos especializados adicionales sobre temas clave de la misión (por ej., violencia contra la mujer, protección de los ciudadanos, generación de capacidades policiales)</li> </ul>
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda apoyo coordinado a las actividades de estado de derecho (en este caso, de actuación policial) en situaciones de crisis, por intermedio del Punto Focal Global.</li> </ul>
Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (ONUDD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>En especial en relación con los delitos graves y el crimen organizado (por ej., tráfico de drogas, de armas y de personas).<sup>i</sup></li> </ul>
Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (ONU Mujeres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Combate la violencia sexual de género.<sup>ii</sup></li> </ul>
Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda a mejorar las investigaciones policiales y las reacciones ante las violaciones de los derechos humanos.<sup>iii</sup></li> </ul>

- i) Por medio de los Programas las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Punto Focal Global brinda apoyo al estado de derecho en el terreno, con lo cual se pretende prevenir el estallido, agravamiento, prolongación y recurrencia de un conflicto violento. Se podrá encontrar más información en la Hoja de datos del PNUD "Punto focal global para la policía, la justicia y los institutos correccionales", 17 de mayo de 2012.
- ii) La Policía de la ONU trabaja en estrecha colaboración con la ONUDD (UNODOC por su sigla en inglés) en la Iniciativa de la costa de África occidental para combatir el delito transfronterizo en la región.
- iii) La Policía de la ONU trabaja en estrecha colaboración con ONU Mujeres para presentar y mantener un manual de gran utilidad práctica titulado "Caja de herramientas de la Policía de las Naciones Unidas sobre temas de género".

### Asuntos militares de la ONU

La Policía de la ONU, en particular las Unidades de policía formada (FPU), y el personal militar de la ONU desarrollan juntos numerosas actividades tendientes a restablecer y garantizar la seguridad y proteger a los civiles, especialmente en las etapas iniciales de una operación de mantenimiento de la paz. Tales actividades conjuntas comprenden patrullajes, puestos de control, intervención en graves incidentes de orden público, convoyes humanitarios y otras actividades de protección de civiles.

En los Memorandos de Entendimiento (MOU) se deberá dar orientación clara sobre cuándo y cómo se realizará el traspaso gradual de poder y responsabilidades entre la policía y el ejército durante las actividades y operaciones conjuntas. Lo ideal será que se realicen ejercicios de entrenamiento conjuntos para probar los mecanismos de transición en un escenario real.

Al mismo tiempo, será importante que la Policía de la ONU se forje una identidad clara de actuación policial civil, separada de la del ejército, a fin de generar y mantener la confianza de las comunidades del Estado anfitrión. Es común que en los Estados donde se despliega una misión de la ONU se hayan realizado en el pasado operaciones de seguridad y de actuación policial dirigidas por el ejército en las que se hayan cometido violaciones de los derechos humanos.

### Unidad de reforma del sector de la seguridad

La ONU define la Reforma del sector de la seguridad (SSR por su sigla en inglés) como “un proceso de valoración, revisión e implementación, así como también de monitoreo y evaluación del sector de la seguridad, dirigido por las autoridades nacionales, cuyo objetivo es optimizar una seguridad eficaz y responsable para el Estado y su pueblo, sin discriminación y con pleno respeto por los derechos humanos y el estado de derecho”.<sup>2</sup> El Secretario General Ban Ki-moon definió al sector de la seguridad como “estructuras, instituciones y personal que tienen a su cargo gestionar, proveer y supervisar la seguridad de un país”.<sup>3</sup> Estos suelen comprender el ejército, la policía, los centros de detención, la aduana y los organismos de patrullaje fronterizo, pero también pueden incluir a los responsables de la supervisión y de la legislación para el sector de la seguridad, tales como el sistema judicial y los políticos.

En escenarios posconflicto, la reforma y reestructura de las instituciones de seguridad de una nación son de importancia crítica para recuperar la confianza de la población en el gobierno y la policía. Cuando se lo hace de manera eficaz, la Reforma del sector de la seguridad (SRR) puede permitir crear organismos de orden público y otras instituciones de seguridad responsables y transparentes con suficientes mecanismos de control y equilibrio para impedir el resurgimiento del conflicto o los abusos de poder.

La Policía de la ONU trabaja en estrecha colaboración con las Unidades de reforma del sector de la seguridad (SSRU) para ayudarla a reconstruir, reestructurar y reformar los organismos de orden público. Los expertos de la ONU trabajan además con el Estado anfitrión en el desarrollo de planes estratégicos para la policía, leyes apropiadas en materia de orden público y marcos de evaluación.

### Oficina de estado de derecho e instituciones de seguridad

El objetivo principal de la Oficina de estado de derecho e instituciones de seguridad (OROLSI por su sigla en inglés) es apoyar la labor de las misiones de la ONU tendiente a ayudar a las autoridades nacionales a consolidar una paz duradera, estableciendo sistemas de justicia y seguridad responsables y transparentes, y reforzando la seguridad por medio del desarme, desmovilización y reinserción de los excombatientes. Por ejemplo, la OROLSI puede ayudar a manejar peligrosos campos minados y retirar material de artillería no detonado que ponga en riesgo a las comunidades locales y a los pacificadores tras las luchas armadas.<sup>4</sup>

## Sección 8.3 La Policía de la ONU y la cooperación civil

En aquellos lugares donde se despliegan una misión, la Policía de la ONU trabaja en estrecha colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONG) y grupos de la sociedad civil, en particular los que se especializan en derechos humanos y protección de los civiles. Esos grupos pueden ayudar a la Policía de la ONU a desarrollar estrategias de comunicación comunitaria tendientes a lograr que el público comprenda mejor los programas de

2) Asamblea General y Consejo de Seguridad de la ONU, “Asegurando la paz y el desarrollo: el rol de las Naciones Unidas en el apoyo a la reforma del sector de la seguridad”, Informe del Secretario General, A/62/659-S/2008/39, secc. III § 17.

3) Asamblea General y Consejo de Seguridad de la ONU, “Asegurando la paz y el desarrollo: el rol de las Naciones Unidas en el apoyo a la reforma del sector de la seguridad”, secc. III § 14.

4) DOP, “Fortaleciendo el estado de derecho”. Se accedió el 23 de marzo de 2018. Disponible en <<https://peacekeeping.un.org/en/strengthening-rule-of-law>>.

*Un oficial camerunés de la Policía de la ONU que actúa en la Misión multidimensional integrada de estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA) imparte una clase sobre violencia de género en una escuela de Bangui, República Centroafricana. 23 de octubre de 2017. Foto de ONU N° 739296 por Eskinder Debebe.*



reforma policial y el rol que se pretende que desempeñe la policía en la sociedad. Ello puede ser de importancia crítica en escenarios en los cuales la policía históricamente ha estado involucrada en abusos de los derechos humanos.

Las ONG y los grupos de la sociedad civil suelen tener acceso a información acerca de violaciones de los derechos humanos y otros casos relacionados con estos, incluidos datos sobre testigos, víctimas y victimarios. Pueden además asistir a la Policía de la ONU a los servicios de orden público recién reformados del Estado anfitrión a forjar relaciones productivas con las comunidades históricamente marginalizadas por la policía. Por ejemplo, las ONG y los grupos de la sociedad civil a menudo conocen en profundidad los problemas que afectan a grupos humanos que pueden tener necesidades de protección específicas, tales como mujeres y los niños. La Policía de la ONU deberá consultar a ONG y grupos de la sociedad creíbles al desarrollar programas y cursos de capacitación para los organismos de orden público del Estado anfitrión.

## Sección 8.4 Donantes internacionales y Estados Miembros

La Policía de la ONU ha identificado varias áreas clave que requieren la activa participación de Estados Miembros y donantes internacionales para poder cumplir con éxito las tareas asignadas.<sup>5</sup> Estas son:

- Coordinación de la asistencia de donantes internacionales al desarrollo de capacidades policiales del Estado anfitrión, a fin de asegurar que los esfuerzos se centren holísticamente en las demandas y prioridades locales en materia de estado de derecho.
- Relacionamiento con los Estados Miembros para compartir los avances en orientación, política y capacitación llevada adelante por la Policía de la ONU.
- La comunicación frecuente y abierta con los Estados Miembros permite además a la Policía de la ONU orientar y ajustar el reclutamiento de oficiales individuales, unidades formadas, equipos especializados y oficiales superiores cualificados, que manejen los idiomas y tengan los conocimientos técnicos apropiados.
- La Policía de la ONU podrá asegurar el apoyo político de los Estados Miembros estableciendo una relación fluida y trabajando en consulta con el Grupo asesor en actuación policial estratégica, el Comité especial de operaciones de mantenimiento de la paz (C34) y el Grupo de amigos de la Policía de la ONU, integrado por representantes de los Estados Miembros en Nueva York.

Por otra parte, es importante que la Policía de la ONU siga promoviendo relaciones innovadoras con donantes internacionales y Estados Miembros, impulsando proyectos de generación de capacidades “hechos a la medida”, que estén en línea con el Plan de desarrollo profesional policial general trazado para cada misión. Dos ejemplos de tales proyectos se dieron en Timor Oriental y en Haití.

5) UNPOL, “La Policía de la ONU hacia el año 2020: Servir y proteger para consolidar la paz y la seguridad: visión y estrategia multianual”, marzo de 2014.



*Un oficial de la Policía de la ONU demuestra técnicas para proteger a personas importantes (VIP) de un ataque armado durante el ejercicio de entrenamiento para oficiales de la Policía Nacional de Haití (PNH) dirigido por la MINUSTAH. 16 de febrero de 2011. Foto de ONU N° 466686 por Logan Abassi.*

### **Expertos civiles de la Policía de la ONU destacados en Timor Oriental:<sup>6</sup>**

La generación de capacidades en la policía del Estado anfitrión es una tarea de largo aliento que requiere habilidades multidisciplinarias. Conjuntamente con socios de Timor Oriental, la Misión integrada de las Naciones Unidas en Timor Oriental (UNMIT) destacó a 19 expertos civiles de la policía para implementar iniciativas de generación de capacidades específicas. Los expertos civiles se integraron a la cadena policial de la UNMIT, factor de éxito clave junto al acceso a financiamiento de donantes internacionales. Las áreas de especialización clave estuvieron relacionadas con gestión, administración, recursos humanos, bases de datos, finanzas y gestión de proyectos/coordiación de donantes. En una evaluación de la iniciativa de UNMIT, realizada en 2013, se recomendó “instaurar en el futuro la función de experto civil de la policía” y cubrir los vacíos con capacidad permanente de policía (SPC) hasta que lleguen los expertos a la misión.

### **Equipo de policías especializados financiado por Noruega y Canadá destacado en Haití:**

Los equipos de policías especializados (SPT por su sigla en inglés) son una manera novedosa de desplegar expertos policiales en misiones, para que trabajen en temas clave que afecten la seguridad del Estado anfitrión, tales como violencia sexual de género (SGBV) y delitos graves y crimen organizado (SOC), o bien en la generación de capacidades en materia de ciencias forenses. Uno o más Estados Miembros pueden elaborar propuestas de proyectos y proveer los fondos y el personal policial especializado que trabaje en estrecha colaboración con la policía del Estado anfitrión para ayudarla a generar su propia capacidad en estas áreas especializadas. Se destacaron en Haití equipos de policías especializados (SPT) financiados por Noruega y Canadá, a efectos de generar en la propia Policía Nacional Haitiana (PNH) las capacidades necesarias para poder manejar adecuadamente investigaciones e incidentes de violencia sexual de género (SGBV).

## **Sección 8.5 Apoyo a mecanismos multilaterales y organizaciones regionales**

La Policía de la ONU se asocia con mecanismos multilaterales y organizaciones regionales para aprovechar sus conocimientos especializados y sus ventajas comparativas. Compartir recursos permite a la Policía de la ONU y a estas organizaciones multiplicar esfuerzos y efectos tanto durante como después de conflictos. Los siguientes mecanismos multilaterales y organizaciones clave son socios importantes para la Policía de la ONU:

- La Policía de la ONU trabaja en colaboración con la *Organisation Internationale de la Francophonie* (Organización Internacional de la Francofonía) para incrementar los aportes en francés a la Policía de la ONU, en especial en aquellas misiones en las cuales el francés sea el idioma dominante.

6) Naciones Unidas, “Revisión externa”, 15.



*Un pacificador ruandés de la Unidad de Policía Formada (FPU) de la Misión multidimensional integrada de estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA) dialoga con niños mientras patrulla las calles de Gao, en el norte de Malí. 19 de mayo de 2014. Foto de ONU N° 588778 por Marco Dormino.*



- La Policía de la ONU mantiene asociaciones con organizaciones regionales tales como la Unión Africana y la Unión Europea, en virtud de las cuales los mandatos operativos policiales se instrumentan en forma conjunta, en colaboración o en paralelo.
- Muchas de las amenazas y los desafíos a la ley y el orden que enfrentan la Policía de la ONU y las autoridades de orden público del Estado anfitrión son internacionales. Por tanto, es importante que el Policía de la ONU se asocie con organizaciones que cuenten con el conocimiento especializado y las conexiones internacionales necesarias para combatir el crimen organizado transnacional. Interpol y la Oficina Europea de Policía (Europol) ofrecen a la Policía de la ONU herramientas operativas (por ej., bases de datos, información compartida, capacitación y expertos en temas específicos) para ayudarla a diseñar respuestas específicas a determinadas acciones criminales en el terreno.

Es probable que aumenten las asociaciones entre la Policía de la ONU y fuentes de financiamiento aparte del que provee la ONU por medio de los aportes de los Estados Miembros a medida que crezca la demanda y se reduzcan los aportes. Puede que las instituciones internacionales accedan al aporte de agencias de desarrollo tales como el Banco Mundial o el Banco Africano de Desarrollo para determinados proyectos tendientes a crear el entorno de seguridad necesario para el desarrollo económico, tales como los de reforma de los servicios policiales. En los países afectados por conflictos, las Naciones Unidas y el Banco Mundial mantienen una sólida relación en virtud de la cual la ONU asume el mantenimiento de la paz para establecer paz y seguridad, y el Banco Mundial provee financiamiento para revitalizar la actividad económica, mejorar la salud pública y la educación, crear más empleos e impulsar el desarrollo económico.

## Cuestionario de fin de la lección »

1. **El componente policial de la ONU y las autoridades de orden público del Estado anfitrión deberán establecer relaciones \_\_\_\_\_.**
  - A. a nivel federal e internacional
  - B. a nivel individual y estratégico
  - C. a nivel local y doméstico
  - D. a nivel penal
  
2. **Dada la complejidad y los desafíos que enfrenta la Policía de la ONU para cumplir las tareas que se le asignan, las asociaciones son de importancia crítica en los Estados \_\_\_\_\_.**
  - A. sin salida al mar
  - B. que sufren calentamiento global
  - C. que están emergiendo de conflictos
  - D. que están desarrollando mejores sistemas de transporte
  
3. **A nivel estratégico, la Policía de la ONU y la policía del Estado anfitrión pueden lograr establecer relaciones formales \_\_\_\_\_.**
  - A. asegurando que las actividades del componente policial de la ONU estén en línea con los objetivos y prioridades del Estado anfitrión
  - B. emprendiendo una campaña conjunta en los medios
  - C. obligando a la policía del Estado anfitrión a adoptar las políticas y directrices de la ONU
  - D. esperando a que la policía del Estado anfitrión pida ayuda
  
4. **¿Con qué otro(s) departamento(s) de la ONU trabaja regularmente la Policía de las Naciones Unidas?**
  - A. Con la Oficina de asuntos militares
  - B. Con la Unidad de reforma del sector de la seguridad
  - C. Con la Oficina del Alto Comisionado de Las Naciones Unidas para los derechos humanos
  - D. Con todas las anteriores
  
5. **¿Cuál(es) de las siguientes actividades realizan juntos la Policía de la ONU y el personal militar de la ONU para restaurar y garantizar la seguridad y la protección de los civiles?**
  - A. Controlar graves incidentes de orden público
  - B. Patrullajes conjuntos
  - C. Convoyes humanitarios
  - D. Todos los anteriores
  
6. **¿Por qué es importante que la Policía de la ONU desarrolle una identidad de actuación policial civil claramente definida, separada de la del ejército, para generar y mantener la confianza de las comunidades del Estado anfitrión?**
  - A. El ejército no sabe cómo cumplir funciones de actuación policial de manera apropiada
  - B. Es legal que el ejército cumpla el rol policial
  - C. El ejército opera principalmente en regiones rurales y no en ciudades muy pobladas
  - D. En el pasado, puede que en los Estados donde se desplegó alguna misión de la ONU se haya recurrido al ejército para realizar operaciones policiales y se hayan cometido regularmente violaciones de los derechos humanos
  
7. **Cuando se la haga de manera eficaz, la reforma del sector de la seguridad (SSR) podrá \_\_\_\_\_.**
  - A. permitir ubicar a las personas correctas en las posiciones de liderazgo dentro de las instituciones de seguridad del País anfitrión
  - B. asegurar que la ONU pueda abandonar el Estado anfitrión dentro de un plazo de 5 años
  - C. crear organismos de orden público responsables y transparentes, con suficientes mecanismos de control y equilibrio para impedir que resurja un conflicto o se cometan abusos de poder
  - D. Ninguno de los anteriores

*Se dan las respuestas en la página siguiente.*

## Cuestionario de fin de la lección »

- 8. ¿Cuál(es) de los siguientes puede(n) ayudar a la Policía de la ONU y a los servicios de orden público recién reformados del Estado anfitrión a construir relaciones productivas con las comunidades históricamente marginalizadas por la policía?**
- A. El ejército del Estado anfitrión
  - B. ONG y grupos de la sociedad civil
  - C. Donantes internacionales
  - D. Referentes empresariales del Estado anfitrión
- 9. Un \_\_\_\_\_ fue destacado a la Misión de estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH) para generar en la Policía Nacional Haitiana la capacidad de gestionar de manera apropiada investigaciones e incidentes de violencia sexual de género (SGBV).**
- A. equipo de expertos civiles de la policía
  - B. equipo de policía especializada
  - C. equipo de expertos de la ONU
  - D. asesor de la Policía de la Unión Africana
- 10. La Policía de la ONU trabaja en colaboración con \_\_\_\_\_ para incrementar los aportes en francés a la Policía de ONU, en especial en aquellas misiones en las cuales la lengua dominante sea el francés.**
- A. los gobiernos francés y canadiense
  - B. la Unión Europea
  - C. la Organisation Internationale de la Francophonie
  - D. Interpol

### Repuestas »

- 1. B
- 2. C
- 3. A
- 4. D
- 5. D
- 6. D
- 7. C
- 8. B
- 9. B
- 10. C

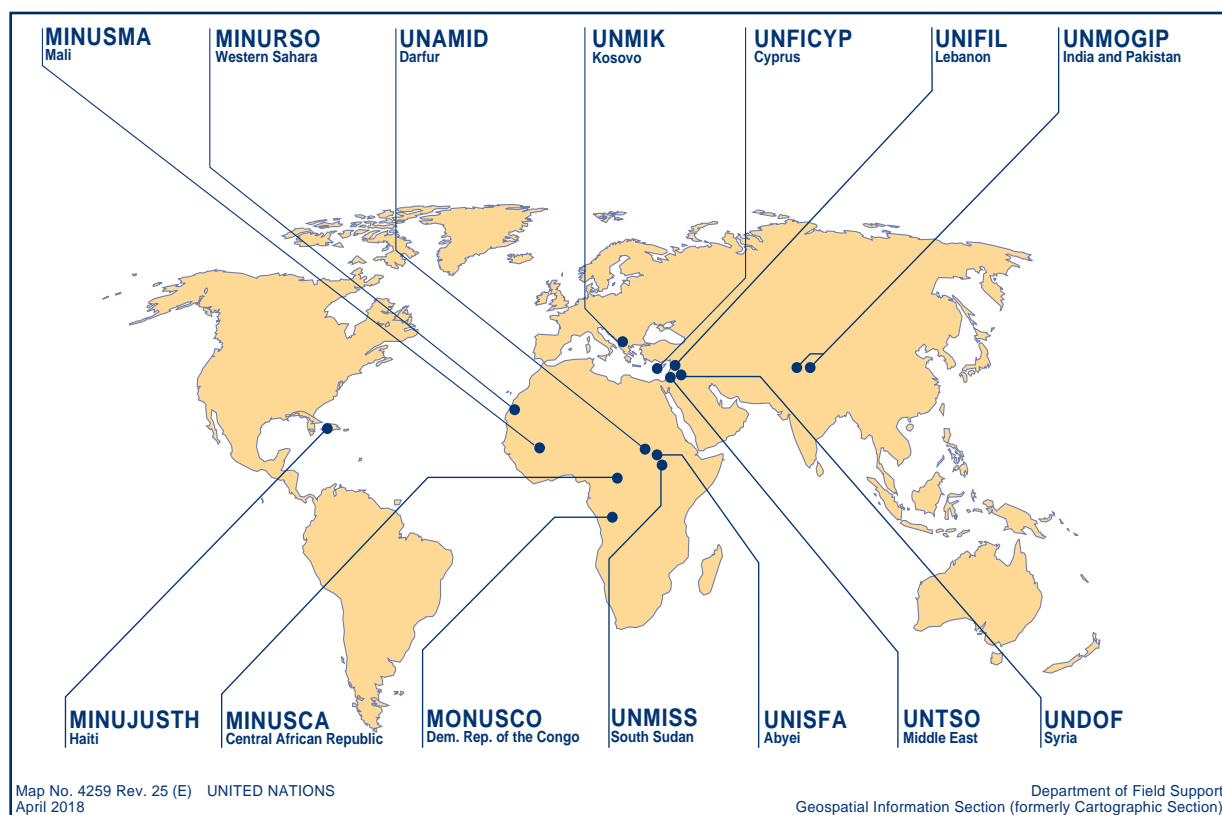
## Apéndice A: Lista de siglas y acrónimos

---

AMISOM	Misión de la Unión Africana en Somalia
ASG	Secretario General Adjunto
C34	Comité especial de operaciones de mantenimiento de la paz
CPTM	Materiales de capacitación básica predespliegue
DAAT	Departamento de actividades de apoyo sobre el terreno de las Naciones Unidas
DAO	Departamento de apoyo operacional
DAPCP	Departamento de asuntos políticos y de consolidación de la paz
DOMP	Departamento de operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas
DOP	Departamento de operaciones de paz
Europol	Agencia de cooperación policial de la Unión Europea
FPU	Unidad de Policía Formada
PNH	Policía Nacional Haitiana
HOM	Jefe de Misión
HOPC	Jefe del Componente Policial
IDP	Persona internamente desplazada
IOT	Equipos operativos integrados
IPO	Oficial de policía individual
MINUSCA	Misión multidimensional integrada de estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana
MINUSMA	Misión multidimensional integrada de estabilización de las Naciones Unidas en Malí
MINUSTAH	Misión de estabilización de las Naciones Unidas en Haití
MOU	Memorando de entendimiento
ONG	Organización no gubernamental
OACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
OIOS	Oficina de servicios de supervisión interna de las Naciones Unidas
OMA	Oficina de asuntos militares
ONUC	Operación de las Naciones Unidas en el Congo

OROLSI	Oficina de fomento del estado de derecho y de las instituciones de seguridad
PCC	País que aporta contingentes de policías
PNTL	Policía Nacional de Timor Oriental
SEA	Explotación y abuso sexual
SGBV	Violencia sexual y de género
SGF	Marco de orientación estratégica para la policía internacional de mantenimiento de la paz
SOC	Delitos graves y crimen organizado
SPC	Capacidad policial permanente
SPM	Misiones políticas especiales
SPT	Equipo de policías especializados
SRSG	Representante Especial del Secretario General
SSR	Reforma del sector de la seguridad
SSRU	Unidad de reforma del sector de la seguridad
SWAT	Armas y tácticas especiales
UNAMID	Operación híbrida de la Unión Africana-Naciones Unidas en Darfur
UNCIVPOL	Policía civil de las Naciones Unidas
UNFICYP	Fuerza de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en Chipre
UNMIK	Misión de administración provisional de las Naciones Unidas en Kosovo
UNMIL	Misión de las Naciones Unidas en Liberia
UNMISS	Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur
UNMIT	Misión integrada de las Naciones Unidas en Timor Oriental
ONUCI	Operación de las Naciones Unidas en Costa de Marfil
ONUDD	Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito
UNPOL	División de la Policía de las Naciones Unidas
UNTAET	Administración de transición de las Naciones Unidas en Timor Oriental
WAN	Red de asesoramiento para la mujer

## Apéndice B: Misiones de paz actuales



Mapa de mantenimiento de la paz de la ONU de la Sección Cartográfica de la ONU, abril 2018: <[www.un.org/Depts/Cartographic/map/dpko/P\\_K\\_O.pdf](http://www.un.org/Depts/Cartographic/map/dpko/P_K_O.pdf)>.

- » ***¿Está buscando estadísticas u otros datos sobre el mantenimiento de la paz hoy en todo el mundo? Visite la página de recursos de las Operaciones de Paz para obtener la información más actualizada sobre las operaciones de paz y demás misiones de las Naciones Unidas en curso: <<https://peacekeeping.un.org/es/resources>>.***

## Apéndice C: Folleto informativo sobre Puntos Focales Mundiales<sup>1</sup>

marzo de 2017



# PUNTO FOCAL MUNDIAL PARA ASUNTOS POLICIALES, JUDICIALES Y PENITENCIARIOS (ESTADO DE DERECHO)

Mecanismo para la actuación conjunta y un único punto de entrada para las intervenciones en materia policial, judicial y penitenciaria de la ONU en situaciones de crisis



Los socios de los Puntos Focales Mundiales (GFP) brindan apoyo a operaciones en:

3	ESCENARIOS DE TRANSICIÓN	DARFUR, HAITÍ, LIBERIA
10	ESCENARIOS DE OPERACIONES DE PAZ	AFGANISTÁN, REPÚBLICA CENTROAFRICANA, COLOMBIA, GUINEA BISSAU, IRAK, KOSOVO, MALÍ, SOMALIA, SUDÁN DEL SUR
6	ESCENARIOS DE PAZ EMERGENTE/ MANTENIMIENTO DE LA PAZ	BURKINA FASO, GUINEA, SRI LANKA, GAMBIA, RESPUESTA PARA SIRIA, YEMEN

### UN ENFOQUE DE LA ONU EN MATERIA POLICIAL, JUDICIAL Y PENITENCIARIA, Y DE ESTADO DE DERECHO EN GENERAL

Las Naciones Unidas, a través de sus diversas entidades, trabajan para fortalecer el estado de derecho en algunos de los lugares más inestables del mundo, lo cual requiere coordinar una amplia gama de intervenciones por parte de diferentes actores.

Desde 2012, el mecanismo de *Puntos focales mundiales en materia policial, judicial y penitenciaria en el Estado de Derecho en situaciones posconflicto y otras situaciones de crisis* (GFP por su sigla en inglés) ha reunido capacidades complementarias en un esfuerzo por **mejorar la actuación en el terreno** con vistas a **impedir** que estallen, adquieran grandes proporciones, se prolonguen y vuelvan a producirse **conflictos violentos**.

Se ha confiado al Departamento de operaciones de mantenimiento de la paz (DOMP) y al Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) la responsabilidad conjunta de convocar a entidades de la ONU para **atender aquellas solicitudes de países que afecten a todo el sistema**. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los derechos humanos (OACNUDH), ONU Mujeres, la Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (ONUDD) y otros socios que operan en el mismo lugar aportan los conocimientos especializados inherentes a sus funciones y mandatos específicos, a efectos de responder de manera coherente y coordinada. El mecanismo de Puntos focales mundiales (GFP) funciona entonces como una suerte de **punto de conexión entre el mantenimiento de la paz, la acción política, la preservación de la paz, la acción humanitaria** y la de otros actores como punto de entrada único para la asistencia en materia de estado de derecho en todo el sistema.

Por medio de **evaluaciones, planificación y programación conjuntas**, el mecanismo de Puntos focales mundiales (GFP) ha venido apoyando el abordaje de la ONU de la asistencia en materia de estado de derecho. Esencialmente financiado con **aportes voluntarios**, su objetivo es **lograr un mayor impacto**:

REDUCIENDO LA  
**COMPETENCIA**

PROMOVIENDO LA  
**INNOVACIÓN**

APROVECHANDO EL  
**CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO**

**RÁPIDO DESPLIEGUE DE CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO Y ACCIÓN CONJUNTA**

**CONOCIMIENTO Y CAPACITACIÓN CONJUNTOS**

**EVALUACIONES, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE ASISTENCIA CONJUNTOS**

#### SOCIOS DE LOS PUNTOS FOCALES MUNDIALES

Entidades de la ONU que trabajan en temas policiales, judiciales y penitenciarios y de fomento del estado de derecho en general, bajo la dirección conjunta del Departamento de operaciones de mantenimiento de la Paz (DOMP) y del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), entre ellas, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH), ONU Mujeres, la Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (ONUDD) y demás.

#### COUBERTURA

Escenarios de Misiones de mantenimiento de la paz y Misiones políticas especiales de las Naciones Unidas, en especial los de transición, y otras situaciones de crisis.

#### FUNDAMENTO

Decisión del Secretario General N° 2012/13 de septiembre de 2012 sobre Mecanismos de fomento del estado de derecho

#### PERTINENCIA

El mecanismo de Puntos focales mundiales (GFP) provee un modelo de coordinación y actuación conjunta en diversas áreas temáticas

1) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "Folleto informativo: Punto focal mundial en materia policial, judicial y penitenciaria", marzo 2017.

## Apéndice D: Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley

### Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley

Adoptados por el Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en La Habana (Cuba) del 27 de agosto al 7 de septiembre de 1990

Considerando que la labor de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley \* constituye un servicio social de gran importancia y, en consecuencia, es preciso mantener y, siempre que sea necesario, mejorar las condiciones de trabajo y la situación de estos funcionarios,

Considerando que la amenaza a la vida y a la seguridad de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley debe considerarse como una amenaza a la estabilidad de toda la sociedad,

Considerando que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley desempeñan un papel fundamental en la protección del derecho a la vida, la libertad y la seguridad de las personas, tal como se garantiza en la Declaración Universal de Derechos Humanos y se reafirma en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos,

Teniendo presente que las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos prevén las circunstancias en las que los funcionarios de establecimientos penitenciarios podrán recurrir a la fuerza en el ejercicio de sus funciones,

Teniendo presente que el artículo 3 del Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley estipula que esos funcionarios podrán usar la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiere el desempeño de sus tareas,

Teniendo presente que en la reunión preparatoria del Séptimo Congreso de las Naciones Unidas sobre la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrada en Varenna, Italia, se convino en los elementos que debían tenerse en cuenta en la continuación de los trabajos sobre las limitaciones en el uso de la fuerza y de las armas de fuego por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley,

Teniendo presente que el Séptimo Congreso, en su resolución 14, entre otras cosas, subraya que el empleo de la fuerza y las armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley debe conciliarse con el debido respeto de los derechos humanos,

Teniendo presente que el Consejo Económico y Social, en su resolución 1986/10, sección IX, de 21 de mayo de 1986, invitó a los Estados Miembros a que prestaran especial atención en la aplicación del Código a la cuestión del uso de la fuerza y armas de fuego por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, y que la Asamblea General, en su resolución 41/149, de 4 de diciembre de 1986, entre otras cosas, acogió con satisfacción esta recomendación formulada por el Consejo,

Considerando que es oportuno, teniendo debidamente en cuenta su seguridad personal, atender al papel de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley en relación con la administración de justicia y la protección del derecho a la vida, la libertad y la seguridad de las personas, a su responsabilidad de mantener la seguridad pública y la paz social, y a la importancia de sus calificaciones, capacitación y conducta,

Los Principios Básicos que se enuncian a continuación, formulados para asistir a los Estados Miembros en sus actividades destinadas a asegurar y fomentar el papel que corresponde a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, deben ser tenidos en cuenta y respetados por los gobiernos en el marco de sus respectivas legislaciones y prácticas nacionales, y deben señalarse a la atención de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, así como de otras personas como jueces, fiscales, abogados y miembros del poder ejecutivo y legislativo, y del público en general.

#### **Disposiciones generales**

1. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley adoptarán y aplicarán normas y reglamentaciones sobre el empleo de la fuerza y armas de fuego contra personas por parte de funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Al establecer esas normas y disposiciones, los

2) Naciones Unidas, "Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley", 7 septiembre 1990.



gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley examinarán continuamente las cuestiones éticas relacionadas con el empleo de la fuerza y de armas de fuego.

2. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley establecerán una serie de métodos lo más amplia posible y dotarán a los funcionarios correspondientes de distintos tipos de armas y municiones de modo que puedan hacer un uso diferenciado de la fuerza y de las armas de fuego. Entre estas armas deberían figurar armas incapacitantes no letales para emplearlas cuando fuera apropiado, con miras a restringir cada vez más el empleo de medios que puedan ocasionar lesiones o muertes. Con el mismo objetivo, también debería permitirse que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley cuenten con equipo autoprotector, por ejemplo, escudos, cascos, chalecos a prueba de balas y medios de transporte a prueba de balas a fin de disminuir la necesidad de armas de cualquier tipo.
3. Se hará una cuidadosa evaluación de la fabricación y distribución de armas no letales incapacitantes a fin de reducir al mínimo el riesgo de causar lesiones a personas ajenas a los hechos y se controlará con todo cuidado el uso de tales armas.
4. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en el desempeño de sus funciones, utilizarán en la medida de lo posible medios no violentos antes de recurrir al empleo de la fuerza y de armas de fuego. Podrán utilizar la fuerza y armas de fuego solamente cuando otros medios resulten ineficaces o no garanticen de ninguna manera el logro del resultado previsto.
5. Cuando el empleo de las armas de fuego sea inevitable, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley:
  - a) Ejercerán moderación y actuarán en proporción a la gravedad del delito y al objetivo legítimo que se persiga;
  - b) Reducirán al mínimo los daños y lesiones y respetarán y protegerán la vida humana;
  - c) Procederán de modo que se presten lo antes posible asistencia y servicios médicos a las personas heridas o afectadas;
  - d) Procurarán notificar lo sucedido, a la menor brevedad posible, a los parientes o amigos íntimos de las personas heridas o afectadas.
6. Cuando al emplear la fuerza o armas de fuego los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley ocasionen lesiones o muerte, comunicarán el hecho inmediatamente a sus superiores de conformidad con el principio 22.
7. Los gobiernos adoptarán las medidas necesarias para que en la legislación se castigue como delito el empleo arbitrario o abusivo de la fuerza o de armas de fuego por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.
8. No se podrán invocar circunstancias excepcionales tales como la inestabilidad política interna o cualquier otra situación pública de emergencia para justificar el quebrantamiento de estos Principios Básicos.

### ***Disposiciones especiales***

9. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no emplearán armas de fuego contra las personas salvo en defensa propia o de otras personas, en caso de peligro inminente de muerte o lesiones graves, o con el propósito de evitar la comisión de un delito particularmente grave que entrañe una seria amenaza para la vida, o con el objeto de detener a una persona que represente ese peligro y oponga resistencia a su autoridad, o para impedir su fuga, y sólo en caso de que resulten insuficientes medidas menos extremas para lograr dichos objetivos. En cualquier caso, sólo se podrá hacer uso intencional de armas letales cuando sea estrictamente inevitable para proteger una vida.
10. En las circunstancias previstas en el principio 9, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley se identificarán como tales y darán una clara advertencia de su intención de emplear armas de fuego, con tiempo suficiente para que se tome en cuenta, salvo que al dar esa advertencia se pusiera

indebidamente en peligro a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, se creara un riesgo de muerte o daños graves a otras personas, o resultara evidentemente inadecuada o inútil dadas las circunstancias del caso.

11. Las normas y reglamentaciones sobre el empleo de armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deben contener directrices que:

- a) Especifiquen las circunstancias en que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley estarían autorizados a portar armas de fuego y prescriban los tipos de armas de fuego o municiones autorizados;
- b) Aseguren que las armas de fuego se utilicen solamente en circunstancias apropiadas y de manera tal que disminuya el riesgo de daños innecesarios;
- c) Prohíban el empleo de armas de fuego y municiones que puedan provocar lesiones no deseadas o signifiquen un riesgo injustificado;
- d) Reglamenten el control, almacenamiento y distribución de armas de fuego, así como los procedimientos para asegurar que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respondan de las armas de fuego o municiones que se les hayan entregado;
- e) Señalen los avisos de advertencia que deberán darse, siempre que proceda, cuando se vaya a hacer uso de un arma de fuego;
- f) Establezcan un sistema de presentación de informes siempre que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley recurran al empleo de armas de fuego en el desempeño de sus funciones.

#### ***Actuación en caso de reuniones ilícitas***

12. Dado que todas las personas están autorizadas a participar en reuniones lícitas y pacíficas, de conformidad con los principios consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, los gobiernos y los organismos y funcionarios encargados de hacer cumplir la ley reconocerán que la fuerza y las armas de fuego pueden utilizarse solamente de conformidad con los principios 13 y 14.

13. Al dispersar reuniones ilícitas pero no violentas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley evitarán el empleo de la fuerza o, si no es posible, lo limitarán al mínimo necesario.

14. Al dispersar reuniones violentas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley podrán utilizar armas de fuego cuando no se puedan utilizar medios menos peligrosos y únicamente en la mínima medida necesaria. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley se abstendrán de emplear las armas de fuego en esos casos, salvo en las circunstancias previstas en el principio 9.

#### ***Vigilancia de personas bajo custodia o detenidas***

15. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en sus relaciones con las personas bajo custodia o detenidas, no emplearán la fuerza, salvo cuando sea estrictamente necesario para mantener la seguridad y el orden en los establecimientos o cuando corra peligro la integridad física de las personas.

16. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en sus relaciones con las personas bajo custodia o detenidas, no emplearán armas de fuego, salvo en defensa propia o en defensa de terceros cuando haya peligro inminente de muerte o lesiones graves, o cuando sea estrictamente necesario para impedir la fuga de una persona sometida a custodia o detención que presente el peligro a que se refiere el principio 9.

17. Los principios precedentes se aplicarán sin perjuicio de los derechos, obligaciones y responsabilidades de los funcionarios de establecimientos penitenciarios, tal como se enuncian en las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos, sobre todo las reglas 33, 34 y 54.

### ***Calificaciones, capacitación y asesoramiento***

18. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley procurarán que todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley sean seleccionados mediante procedimientos adecuados, posean aptitudes éticas, psicológicas y físicas apropiadas para el ejercicio eficaz de sus funciones y reciban capacitación profesional continua y completa. Tales aptitudes para el ejercicio de esas funciones serán objeto de examen periódico.

19. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley procurarán que todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley reciban capacitación en el empleo de la fuerza y sean examinados de conformidad con normas de evaluación adecuadas. Los funcionarios que deban portar armas de fuego deben estar autorizados para hacerlo sólo tras haber finalizado la capacitación especializada en su empleo.

20. En la capacitación de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, los gobiernos y los organismos correspondientes prestarán especial atención a las cuestiones de ética policial y derechos humanos, especialmente en el proceso de indagación, a los medios que puedan sustituir el empleo de la fuerza y de armas de fuego, por ejemplo, la solución pacífica de los conflictos, el estudio del comportamiento de las multitudes y las técnicas de persuasión, negociación y mediación, así como a los medios técnicos, con miras a limitar el empleo de la fuerza y armas de fuego. Los organismos encargados de hacer cumplir la ley deben examinar sus programas de capacitación y procedimientos operativos a la luz de casos concretos.

21. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley proporcionarán orientación a los funcionarios que intervengan en situaciones en las que se empleen la fuerza o armas de fuego para sobrellevar las tensiones propias de esas situaciones.

### ***Procedimientos de presentación de informes y recursos***

22. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley establecerán procedimientos eficaces para la presentación de informes y recursos en relación con todos los casos mencionados en los principios 6 y 11 f). Para los casos con respecto a los cuales se informe de conformidad con esos principios, los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley asegurarán que se establezca un procedimiento de revisión eficaz y que autoridades administrativas o judiciales independientes estén dotadas de competencia en circunstancias apropiadas. En caso de muerte y lesiones graves u otras consecuencias de importancia, se enviará rápidamente un informe detallado a las autoridades competentes para la revisión administrativa y la supervisión judicial.

23. Las personas afectadas por el empleo de la fuerza y de armas de fuego o sus representantes legales tendrán acceso a un proceso independiente, incluido un proceso judicial. En caso de muerte de esas personas, esta disposición se aplicará a sus herederos.

24. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley adoptarán las medidas necesarias para que los funcionarios superiores asuman la debida responsabilidad cuando tengan conocimiento, o debieran haberlo tenido, de que los funcionarios a sus órdenes recurren, o han recurrido, al uso ilícito de la fuerza y de armas de fuego, y no adopten todas las medidas a su disposición para impedir, eliminar o denunciar ese uso.

25. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley adoptarán las medidas necesarias para que no se imponga ninguna sanción penal o disciplinaria contra los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que, en cumplimiento del Código de conducta pertinente y de estos Principios Básicos, se nieguen a ejecutar una orden de emplear la fuerza o armas de fuego o denuncien ese empleo por otros funcionarios.

26. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no podrán alegar obediencia de órdenes superiores si tenían conocimiento de que la orden de emplear la fuerza o armas de fuego, a raíz de la cual se ha ocasionado la muerte o heridas graves a una persona, era manifiestamente ilícita y tuvieron

una oportunidad razonable de negarse a cumplirla. De cualquier modo, también serán responsables los superiores que dieron las órdenes ilícitas.

-----

\* De conformidad con el comentario al artículo 1 del Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, la expresión "funcionarios encargados de hacer cumplir la ley" incluye a todos los agentes de la ley, ya sean nombrados o elegidos, que ejercen funciones de policía, especialmente las facultades de arresto o detención. En los países en que ejercen las funciones de policía autoridades militares, ya sean uniformadas o no, o fuerzas de seguridad del Estado, se considerará que la definición de funcionarios encargados de hacer cumplir la ley comprende los funcionarios de esos servicios.

**Apéndice E: Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales**

Naciones Unidas

ST/SGB/2003/13

**Secretaría**

9 de octubre de 2003

**Boletín del Secretario General****Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales**

Con objeto de prevenir y abordar los casos de explotación y abuso sexuales y teniendo presente la resolución 57/306 de la Asamblea General, de 15 de abril de 2003, titulada “Investigación de la explotación sexual de refugiados por parte de trabajadores de asistencia humanitaria en África occidental”, el Secretario General promulga, en consulta con los jefes ejecutivos de los órganos y programas de las Naciones Unidas administrados independientemente, las siguientes medidas especiales que se citan a continuación.

**Sección 1****Definiciones**

A los efectos del presente boletín, la expresión “explotación sexual” se refiere a todo abuso cometido o amenaza de abuso en una situación de vulnerabilidad, de relación de fuerza desigual o de confianza, con propósitos sexuales, a los efectos, aunque sin estar exclusivamente limitado a ellos, de aprovecharse material, social o políticamente de la explotación sexual de otra persona. De modo análogo, la expresión “abuso sexual” se refiere a toda intrusión física cometida o amenaza de intrusión física de carácter sexual, ya sea por la fuerza, en condiciones de desigualdad o con coacción.

**Sección 2****Ámbito de aplicación**

2.1 El presente boletín se aplicará a todos los funcionarios de las Naciones Unidas, incluidos los funcionarios de órganos y programas de las Naciones Unidas administrados independientemente.

2.2 De conformidad con la sección 7 del boletín del Secretario General ST/SGB/1999/13, titulado “Observancia del derecho internacional humanitario por las fuerzas de las Naciones Unidas”, se prohíbe a las fuerzas de las Naciones Unidas que realizan operaciones bajo el mando y control de las Naciones Unidas cometer actos de explotación y abuso sexuales y se encarga a las fuerzas de las Naciones Unidas el deber especial de proteger a las mujeres y los niños.

2.3 En el boletín del Secretario General ST/SGB/253, titulado “Promoción de la igualdad de trato para hombres y mujeres en la Secretaría y prevención del

06-67350 (S) 150107 150107



ST/SGB/2003/13

hostigamiento sexual”, y en la instrucción administrativa conexas<sup>1</sup>, se establecieron las políticas y los procedimientos aplicables a los casos de hostigamiento sexual que ocurriesen en la Secretaría de las Naciones Unidas. Los órganos y programas de las Naciones Unidas administrados independientemente han promulgado políticas y procedimientos análogos.

### Sección 3

#### Prohibición de cometer actos de explotación y abuso sexuales

3.1 La explotación y el abuso sexuales violan normas y reglas jurídicas internacionales universalmente reconocidas y siempre han representado un comportamiento inaceptable y una conducta prohibida para los funcionarios de las Naciones Unidas. Tal conducta se prohíbe en el Reglamento y el Estatuto del Personal de las Naciones Unidas.

3.2 Con objeto de proteger plenamente a las poblaciones más vulnerables, especialmente las mujeres y los niños, se promulgan las siguientes normas concretas, que reiteran las obligaciones generales previstas en el Reglamento y el Estatuto del Personal de las Naciones Unidas:

a) La explotación y el abuso sexuales constituyen faltas graves de conducta y son, por tanto, motivo para la adopción de medidas disciplinarias, incluida la destitución sumaria;

b) Las actividades sexuales llevadas a cabo con niños (es decir, con personas menores de 18 años) están prohibidas independientemente de la edad fijada localmente para alcanzar la mayoría de edad o la edad de consentimiento. No puede aducirse como defensa una estimación errónea de la edad de un niño;

c) El intercambio de dinero, empleos, bienes o servicios por sexo, incluidos los favores sexuales u otras formas de comportamiento humillantes, degradantes o explotadoras, está prohibido. Esto incluye cualquier prestación de asistencia que se esté obligado a proporcionar a beneficiarios de asistencia;

d) Las relaciones sexuales entre funcionarios de las Naciones Unidas y los beneficiarios de asistencia, habida cuenta de que se basan en una dinámica de poder inherentemente desigual, socavan la credibilidad e integridad de la labor de las Naciones Unidas, por lo que están firmemente desaconsejadas;

e) En caso de que un funcionario de las Naciones Unidas albergue preocupaciones o sospechas respecto de la comisión de explotación o abuso sexuales por otro miembro del personal, perteneciente o no al mismo organismo o al sistema de las Naciones Unidas, deberá informar de esas preocupaciones mediante los mecanismos de denuncia existentes;

f) Los funcionarios de las Naciones Unidas tienen la obligación de establecer y mantener un entorno conducente a la prevención de la explotación y el abuso sexuales. El personal directivo a todos los niveles tiene una responsabilidad particular de apoyar y promover sistemas que permitan mantener ese tipo de entorno.

3.3 Las normas enunciadas anteriormente no constituyen una lista exhaustiva. Otros tipos de comportamiento de explotación o abuso sexuales pueden ser motivo de

<sup>1</sup> Actualmente, se trata del documento ST/AI/379, titulado “Procedimientos aplicables en casos de hostigamiento sexual”.

adopción de medidas disciplinarias, incluida la destitución sumaria, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento y el Estatuto del Personal de las Naciones Unidas.

#### **Sección 4**

##### **Obligaciones de los jefes de departamentos, oficinas y misiones**

4.1 Todo jefe de departamento, oficina o misión, según corresponda, tiene la obligación de establecer y mantener un entorno conducente a la prevención de la explotación y el abuso sexuales y deberá adoptar las medidas adecuadas a tal fin. En particular, los jefes de departamentos, oficinas y misiones deberán informar a los miembros del personal a su cargo de los contenidos del presente boletín y asegurarse de que todos reciban una copia del mismo.

4.2 Los jefes de departamentos, oficinas y misiones serán responsables de adoptar las medidas apropiadas en los casos en que haya motivos para creer que se ha infringido una de las normas incluidas en el párrafo 3.2 o se ha seguido uno de los comportamientos mencionados en el párrafo 3.3 del presente boletín. Las medidas adoptadas serán acordes con las disposiciones del Reglamento y el Estatuto del Personal de las Naciones Unidas relativas a las faltas de conducta de los funcionarios.

4.3 Los jefes de departamentos, oficinas y misiones nombrarán a un funcionario, de categoría suficientemente alta, como coordinador de la tramitación de las denuncias de actos de explotación y abuso sexuales. En el caso de las misiones, se informará adecuadamente al personal de la misión y la población local de la existencia y la función del coordinador y sobre cómo contactar con él. Se mantendrá la confidencialidad de todas las denuncias de actos de explotación y abuso sexuales a fin de proteger los derechos de todos los interesados. No obstante, tales denuncias se podrán utilizar, cuando sea necesario, como fundamento para la adopción de las medidas mencionadas en el párrafo 4.2 del presente documento.

4.4 Los jefes de departamentos, oficinas y misiones no aplicarán la norma contenida en el apartado b) del párrafo 3.2 en los casos en los que el funcionario esté legalmente casado con una persona menor de 18 años pero que haya alcanzado ya la mayoría de edad o la edad de consentimiento en el país de su ciudadanía.

4.5 Los jefes de departamentos, oficinas y misiones harán uso de su discreción al aplicar la norma contenida en el apartado d) del párrafo 3.2, en los casos en los que los beneficiarios de asistencia sean mayores de 18 años y las circunstancias justifiquen una excepción.

4.6 Los jefes de departamentos, oficinas y misiones informarán de inmediato al Departamento de Gestión de las investigaciones de casos de explotación y abuso sexuales y las medidas que hayan adoptado al respecto.

#### **Sección 5**

##### **Remisión a las autoridades nacionales**

Si, tras realizar las investigaciones oportunas, existieran pruebas en apoyo de la denuncia de comisión de actos de explotación o abuso sexuales, esos casos podrían ser remitidos, una vez consultada la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas, a las autoridades nacionales competentes a fin de que incoen el correspondiente procedimiento penal.

ST/SGB/2003/13

---

### **Sección 6**

#### **Acuerdos de cooperación con entidades o particulares ajenos a las Naciones Unidas**

6.1 Los funcionarios de la Organización pertinentes deberán informar a las entidades o los particulares ajenos a las Naciones Unidas con los que concierten acuerdos de cooperación de las normas de conducta contenidas en la sección 3 del presente documento y recibir una declaración escrita de que éstos se comprometen a cumplirlas.

6.2 Las Naciones Unidas anularán todo acuerdo de cooperación con entidades o particulares que no adopten medidas preventivas contra la explotación o el abuso sexuales, no investiguen denuncias de la comisión de tales actos ni adopten medidas correctivas al respecto.

### **Sección 7**

#### **Entrada en vigor**

El presente boletín entrará en vigor el 15 de octubre de 2003.

*(Firmado)* Kofi A. **Annan**  
Secretario General



## Apéndice F: Lecturas adicionales que se sugieren

---

### Lección 1

- *UN Police Towards 2020: Serve and Protect to Build Peace and Security* (La Policía de la ONU hacia el 2020: servir y proteger para consolidar la paz y la seguridad). Disponible en: <<https://police.un.org/en/un-police-strategy-2014-2020>>.
- *United Nations Security Sector Reform Perspective* (Perspectiva de las Naciones Unidas sobre la reforma del sector de la seguridad). Disponible en: <[https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/ssr\\_perspective\\_2012.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/ssr_perspective_2012.pdf)>.

### Lección 5:

- *The United Kingdom's Joint Emergency Services Interoperability Programme: Joint Doctrine - the interoperability framework*. (El programa de interoperabilidad de servicios de emergencia conjuntos del Reino Unido: Doctrina conjunta – el marco de la interoperabilidad). Disponible en: <[www.jesip.org.uk/uploads/resources/JESIP-Joint-Doctrine.pdf](http://www.jesip.org.uk/uploads/resources/JESIP-Joint-Doctrine.pdf)>.
- *Department of Peacekeeping Operations: Policy on the Protection of Civilians in United Nations Peacekeeping*. (Departamento de operaciones de mantenimiento de la paz: política en materia de protección de civiles en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas). Disponible en: <<https://peacekeeping.un.org/es/protection-of-civilians-mandate>>.
- *The Department of Peacekeeping Operations: Policy on Gender Equality in UN Peacekeeping Operations*. (Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz: política en materia de igualdad de género en las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU). Disponible en: <[www.un.org/en/peacekeeping/documents/gender\\_directive\\_2010.pdf](http://www.un.org/en/peacekeeping/documents/gender_directive_2010.pdf)>.

### Lecciones 6 y 7:

- *UN Rule of Law Indicators: Implementation Guide and Project Tools*. (Indicadores de la ONU en materia de estado de derecho: guía de implementación y herramientas del proyecto). Disponible en: <[www.un.org/en/events/peacekeepersday/2011/publications/un\\_rule\\_of\\_law\\_indicators.pdf](http://www.un.org/en/events/peacekeepersday/2011/publications/un_rule_of_law_indicators.pdf)>.

## Acerca de la autora: Detective Inspector Principal (Ret.) Sue King



*Fotografía suministrada y utilizada con autorización del autor.*

La Detective Inspector Principal Sue King ingresó a la Policía Federal Australiana (AFP) en 1994. Comenzó a actuar en la Policía Uniformada y pasó luego a trabajar en la División de investigación criminal, la Unidad de agresiones sexuales y la Unidad de delitos asiáticos.

En el año 2000, King fue enviada en comisión a la Unidad de delitos graves de las Naciones Unidas en Timor Oriental, donde dirigió investigaciones sobre crímenes de guerra de gran resonancia, entre ellas, los relacionados con violaciones en grupo/masivas y con la masacre de la iglesia de Suai. Al regresar, King pasó a cumplir funciones en la Oficina de la AFP de Sídney, donde trabajó en las áreas de crimen organizado, terrorismo y operaciones de drogas hasta ser promovida a la de operaciones de protección. En 2007, King fue convocada para actuar en la oficina del Alto Comisionado australiano en Londres como Oficial de Enlace de Contraterrorismo para Europa Occidental. Por otra parte, representó a Australia en los Grupos de trabajo de contraterrorismo de Europol. King retornó a Melbourne en 2011 como jefe del Equipo de contraterrorismo conjunto, trabajando en asociación con la Policía de Victoria, la Comunidad de Inteligencia Australiana y otros actores clave en la prevención, disrupción e investigación de actividades terroristas.

En la actualidad, King es Asesora Policial de la Misión australiana ante las Naciones Unidas en Nueva York. Presta asesoramiento sobre mantenimiento de la paz, prevención de conflictos, crimen organizado, violencia sexual, desarrollo de capacidades policiales y contraterrorismo. King redactó la primera resolución del Consejo de Seguridad de la ONU de la historia sobre actuación policial, en la cual se dan instrucciones y orientación estratégicas sobre el rol de la Policía de la ONU en los países afectados por conflictos. King es además la Oficial de Enlace Principal de la Policía Federal Australiana con Canadá y Nueva York.

La Inspector King cuenta con 22 años de amplia experiencia en actuación policial, incluidos actuación policial comunitaria, delitos graves y crimen organizado, capacitación y perfeccionamiento, gestión de emergencias, protección, política y gobernanza, mantenimiento de la paz internacional y contraterrorismo. En su país, ha actuado en las oficinas de Canberra, Melbourne y Sídney, y en el exterior, en África, Asia y el Pacífico, Europa y Norteamérica.

Habiendo obtenido el título de Bachelor of Arts, King ha culminado estudios de posgrado en terrorismo, gestión policial y prevención de delitos transnacionales. Es egresada de la Facultad de Gobierno Kennedy de la Universidad de Harvard, donde cursó estudios de Liderazgo. King ha recibido honores australianos, entre ellos, la Medalla Nacional, la Medalla al Servicio Policial Nacional, la Medalla al Servicio Policial en el Exterior y la Medalla de las Naciones Unidas. Ha sido distinguida con la Medalla al Servicio de la Policía Federal Australiana, dos Reconocimientos a la Excelencia en el Servicio en el Exterior del Comisionado de la AFP y dos Menciones a la Excelencia de Asuntos Exteriores.

## Instrucciones para el Examen de Fin de Curso

### Formato y material

El Examen de Fin de Curso es una prueba de múltiple opción a la que se accede desde el Salón de Clase Virtual. La mayoría de los exámenes consisten en 50 preguntas. Para cada pregunta, al estudiante se le dan cuatro opciones (A, B, C y D), de las cuales solo una es correcta. El examen cubre el material de todas las lecciones del curso y puede incluir además la información que aparece en los anexos y apéndices. No se incluirá en la prueba el contenido del video.

- » ***Acceda al examen desde su Salón de Clase Virtual visitando <[www.peaceopstraining.org/users/courses/](http://www.peaceopstraining.org/users/courses/)> y haciendo clic en el título de este curso. Al llegar a la página del curso, haga clic en el botón rojo "Start Exam" (Comenzar el examen).***

### Límite de tiempo

No hay límite de tiempo para el examen. Ello permite al alumno leer y estudiar detalladamente las preguntas y consultar el texto del curso. Además, si no puede hacer todo el examen de una vez, puede guardarlo y volver a este sin que se lo califique. El botón "Save" (Guardar) se encuentra en la parte inferior del examen, junto al botón "Submit my answers" (Enviar mis respuestas). Al hacer clic en el botón "Submit my answers" (Enviar mis respuestas), pondrá fin al examen.

### Calificaciones de aprobación

Para aprobar el examen, se requiere un puntaje del 75% o más. Se otorgará un Certificado de Culminación electrónico a aquellos estudiantes que hayan aprobado el examen. Un puntaje inferior al 75% es calificación de reprobación. A aquellos estudiantes que hayan obtenido una calificación de reprobación, se les suministrará una segunda versión alternativa del examen que también podrá ser completada sin límite de tiempo. A los estudiantes que aprueben la segunda versión del examen se les otorgará un Certificado de Culminación del Curso.

### Siga sus estudios en el Instituto de Formación en Operaciones de Paz »

- Visite <[www.peaceopstraining.org/courses/](http://www.peaceopstraining.org/courses/)> para ver una lista de todos los cursos que se imparten en la actualidad.
- Si le interesa alguna categoría en particular, como por ejemplo Derechos Humanos, Logística o Milicia, considere la posibilidad de inscribirse en el programa "POST Certificate" (Certificado de Estudios Especializados), disponible en seis áreas de especialización. Ver los requisitos en <[www.peaceopstraining.org/specialized-training-certificates/](http://www.peaceopstraining.org/specialized-training-certificates/)>.
- Manténgase en contacto con el Instituto, visitando la página web de nuestra comunidad, interactuando con otros estudiantes a través de las redes sociales y compartiendo fotografías de su misión. Visite <[www.peaceopstraining.org/community](http://www.peaceopstraining.org/community)> para obtener información adicional. Además, una vez que usted apruebe el examen, verá su nombre publicado en la Lista de Honor.