

W

**WORKING
PAPERS**

347

Policía, mediación y gestión de conflictos

JOAN JORDÁN



Institut de Ciències Polítiques i Socials
Adscrit a la Universitat Autònoma de Barcelona

Policía, mediación y gestión de conflictos

JOAN JORDÁN
UAB

WP núm. 347
Institut de Ciències Polítiques i Socials
Barcelona, 2017

El Institut de Ciències Polítiques i Socials (ICPS) es un consorcio creado en 1988 por la Diputación de Barcelona y la Universitat Autònoma de Barcelona, institución esta última a la que está adscrito a efectos académicos.

“Working Papers” es una de las colecciones que edita el ICPS, previo informe del correspondiente Comité de Lectura, especializada en la publicación -en la lengua original del autor- de trabajos en elaboración de investigadores sociales, con el objetivo de facilitar su discusión científica.

Su inclusión en esta colección no limita su posterior publicación por el autor, que mantiene la integridad de sus derechos.

Este trabajo no puede ser reproducido sin el permiso del autor.



Edición: Institut de Ciències Polítiques i Socials (ICPS)
Mallorca, 244, pral. 08008 Barcelona (España)
<http://www.icps.cat>

© Joan Jordán

ISSN: 1133-8962
DL: B-10186-2012

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, que recoge mi experiencia, realizaremos un recorrido por el contexto normativo de la mediación y de su relación con la actuación de la Policía.

Cruzaremos el puente hacia un modelo de resolución de conflictos. Este modelo quiere ir más allá de los parámetros estandarizados en un proceso de mediación y adaptarse a las necesidades de las actuaciones policiales en el contexto de una sociedad cambiante, sin dejar de ser una aportación a la cultura de la mediación.

Finalmente, para concluir el recorrido se expondrán algunos casos prácticos de gestión de conflictos, con herramientas aportadas por la mediación.

El trabajo se divide en cuatro apartados: I Breve recorrido por el marco normativo, II Modelo de gestión de conflictos, III Casos prácticos y IV Conclusiones.

I. BREVE RECORRIDO POR EL MARCO NORMATIVO

Realizaremos una aproximación sobre las diferentes normativas que mencionan la mediación y que es contemplada por la variada legislación policial al respecto.

Los agentes de policía de un municipio, en unas “Jornadas sobre Policía y Mediación”, explicaron que en un accidente de circulación se puede iniciar un proceso de mediación y ayudar a las partes a realizar el parte de forma amistosa.

En un accidente de circulación, ¿la policía está realizando un proceso de mediación? ¿Está utilizando herramientas y habilidades de las que son habituales en un proceso de mediación? Intentaremos ir dando respuesta a lo largo del trabajo sobre la mencionada mediación policial.

¿Qué dice el marco legislativo respecto a las normativas no policiales?

En los diferentes marcos legislativos europeos, estatales y autonómicos, y concretamente en la normativa en Cataluña, se habla de las premisas y de los principios básicos de actuación en la mediación, como la voluntariedad, la imparcialidad, la neutralidad, la confidencialidad. También se mencionan principios de lealtad, buena fe y respeto mutuo.

Así mismo, se habla de la figura del mediador, que deberá estar en posesión de un título oficial universitario o de formación profesional superior y contar con una preparación específica para ejercer la mediación. En este caso, el número de horas formativas requeridas varía según la legislación. Por ejemplo, en Cataluña, una vez obtenido el título oficial, puedes inscribirte en el registro general del Centro de Mediación de Derecho Privado de Cataluña.

En la legislación catalana se recoge la mediación familiar y los conflictos relacionados en el ámbito de asociaciones y fundaciones, de la propiedad horizontal y las urbanizaciones de vecindad, Medianería, cercados, cargas, inmisiones y servidumbres relacionadas con la comunidad, tal como la ordinaria indivisa, propiedad horizontal, comunidad especial por turnos, etc. Conflictos en el ámbito de la convivencia ciudadana y social, conflictos derivados de la coexistencia de diversas culturas presentes en Cataluña, conflictos de ocupación, de usurpación...

En muchos de los conflictos mencionados en primera instancia, las personas suelen acudir a la policía porque es un servicio de 24 de horas. Debe señalarse que las diferentes normativas plantean ir a la mediación cuando ya existe un conflicto, y las partes, previsiblemente, habrán de

mantener relaciones en el futuro.

En este punto hay que hacer una breve mención a la Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero, reguladora de la responsabilidad penal de los menores. El Código Penal introdujo la conciliación y la reparación del daño como formas de solucionar el conflicto.

Respecto a la mediación penal en personas adultas, el Código Penal establece como circunstancia atenuante, en el artículo 21.5 en relación con el artículo 66: “la de haber procedido el culpable a reparar el daño ocasionado a la víctima, o disminuir sus efectos, en cualquier momento del procedimiento y con anterioridad a la celebración del juicio oral”.

En el artículo 84 del Código Penal, el juez o tribunal también podrá condicionar la suspensión de la ejecución de la pena cuando las partes en el proceso de mediación lleguen a un acuerdo para la reparación del daño causado.

1ª El cumplimiento del acuerdo alcanzado por las partes en virtud de mediación, en relación a la reparación del daño causado.

Cabe recordar que está vedada expresamente la mediación en todos los casos de violencia de género.

¿Qué dice la legislación en materia policial?

Realizando un seguimiento entre las diferentes normativas y empezando por la Constitución española, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, y en especial *Mossos d'Esquadra* y policías locales de Cataluña, se habla también de principios básicos de actuación como neutralidad, imparcialidad, congruencia, oportunidad, proporcionalidad, secreto profesional, responsabilidad y un decálogo de competencias, como vigilar espacios públicos, intervenir en conflictos privados cuando son requeridos, en manifestaciones, entre otras muchas funciones.

Los principios de actuación, en algunos casos, se podrían equiparar a los principios de la mediación; no obstante, la diferente legislación de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad hablan de competencias, pero en ninguna de ellas se habla de qué metodología de trabajo se utiliza para afrontar los conflictos; es decir, no se menciona la mediación como procedimiento estandarizado en la gestión de conflictos.

Aclaración sobre los principios de la mediación

Voluntariedad

Referida a los mediados, las partes son libres de acogerse o no a la mediación, también de desistir de la misma en cualquier momento del proceso. Se ratifica la Directiva 2008/52/CE.

En el ámbito penal corresponde al juez, con el acuerdo del ministerio fiscal, la derivación de los casos al servicio de la mediación. Esta derivación puede ser de oficio a instancia de las partes implicadas en el proceso, tal como se recoge en el art. 21.5 del Código Penal.

Imparcialidad y neutralidad

La imparcialidad y neutralidad se refieren a las personas mediadoras y técnicos. La persona mediadora ha de ayudar a los participantes a asumir los compromisos y las decisiones sin

imponer ninguna solución ni ninguna medida concreta, sin tomar parte en la toma de decisiones ni decantarse a favor de ninguna de las partes.

Neutralidad: para encontrar el concepto hay que acudir a la Recomendación del Comité de Ministros del Consejo de Europa núm. R (98) I de 21 de enero de 1998, que relaciona los principios de la mediación familiar.

El mediador es imparcial en las relaciones con las partes y es neutral respecto al resultado del proceso.

Los mediadores deben permanecer neutrales, tanto en el proceso como en el resultado. Normalmente ayudarán a las partes a identificar y explorar las opciones disponibles y su viabilidad, y cuando sea conveniente les facilitarán información, pero no consejo, sobre lo que las partes deseen conocer.

Los policías y los jueces pueden ser imparciales, pero no neutrales, puesto que se debe tomar una decisión final impuesta por ley.

Los mediadores no permanecerán neutrales en caso de desequilibrios significativos en las posiciones de fuerza o asuntos de seguridad (abuso infantil, violencia de género, amenazas de violencia o intimidación).

Confidencialidad

La confidencialidad afecta tanto a mediadores como a mediados. Las personas mediadoras y técnicos que participen en el procedimiento están obligados a la confidencialidad por el secreto profesional.

En la mediación penal, los acuerdos serán conocidos por el juzgado, aunque no se llegue a un acuerdo.

No hay confidencialidad cuando la información comporta una amenaza para la vida y la integridad física o psíquica de una persona; quedan excluidos de la confidencialidad los casos de violencia doméstica o violencia de género.

Una vez realizada esta breve introducción sobre el contexto normativo y conceptos, continuaremos hacia una propuesta de cómo gestionar los conflictos.

II. MODELO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Continuamos el camino hacia una propuesta de metodología de gestión de conflictos basada en la propia experiencia personal, a la vez complementándola con un estudio de campo y dotándola de un marco teórico.

En el trabajo de campo nos tenemos que remitir a los años 2012 y 2013, cuando era alumno del Máster de Mediación Comunitaria y Familiar de la UAB, donde se realizaron una serie de cuestionarios a policías de diferentes Cuerpos Policiales, en los que se incluían preguntas abiertas y cerradas sobre en qué conflictos intervenían más, como los prevenían, contenían o resolvían.

Antes de iniciar el recorrido por este modelo de gestión de conflictos debemos dejar a un lado nuestro mapa mental, nuestras creencias y muchos conceptos ya asumidos, y adentrarnos en este mapa de gestión de conflictos que se puede ir adaptando a cualquier circunstancia conflictiva

indiferentemente en la sociedad que se esté viviendo.

Estamos hablando de una serie de cambios que deben realizar tanto en las organizaciones policiales como en la formación de los agentes. Para ello, cuando se suelen hacer cambios en estructuras y culturas policiales, cuesta bastante avanzar y superar las resistencias de toda organización. Para reflexionar aquí me remito un relato del libro *La culpa fue de la vaca*, de Jaime Lopera y Maria Inés, en una de sus fábulas que dice “Siempre se hace así”.

Cierto día, un becerro tuvo que atravesar un bosque virgen para volver a su pradera. Como era un animal irracional abrió un sendero tortuoso, lleno de curvas, subiendo y bajando colinas. Al día siguiente, un perro que pasaba por allí usó ese mismo sendero para atravesar el bosque. Después fue el turno de un carnero, jefe de un rebaño, que viendo el espacio ya abierto hizo a su rebaño seguir por allí. Más tarde, los hombres comenzaron a usar ese mismo sendero: entraban y salían, giraban a la derecha y a la izquierda, descendían, se desviaban de los obstáculos, quejándose y maldiciendo, con toda razón. Pero no hacían nada para crear una nueva vía.

Después de tanto uso, el sendero acabó convertido en una amplia carretera donde los pobres animales se cansaban bajo pesadas cargas, obligados a recorrer en tres horas una distancia que podría realizarse en treinta minutos si no hubieran seguido la vía abierta por el becerro. Pasaron muchos años y el camino se convirtió en la calle principal de un poblado y, finalmente, en la avenida principal de una ciudad. Todos se quejaban del tránsito, porque el trayecto intrincado era el peor de todos. Mientras tanto, el viejo y sabio bosque se reía al ver que los hombres tienen esa ciega tendencia rutinaria a seguir la vía que ya está abierta, sin preguntarse si habría acaso una mejor opción o camino. Tal vez hubiesen descubierto otros paisajes más bellos.

Seguro que ha escuchado la frase “eso siempre se ha hecho así, ¿para qué voy a cambiarlo?” Con cuanta frecuencia nos preguntamos si “éste será el mejor modo de hacer esto”; los planificadores, realmente, son innovadores o siempre siguen los mismos caminos.

La ciudad en la que trabajo es Sabadell, una ciudad que en el año 2015 tenía censados 207.814 habitantes¹. En una población tan amplia hay más posibilidades de que se generen conflictos entre personas.

A finales del año 2009 empecé una nueva etapa en la Policía Municipal de Sabadell, donde se me encargó diseñar y planificar un proyecto que consistía en crear vínculos con las entidades vecinales, por lo que se constituyó la Unidad de Relaciones Ciudadanas, actualmente Oficina de Relaciones Ciudadanas.

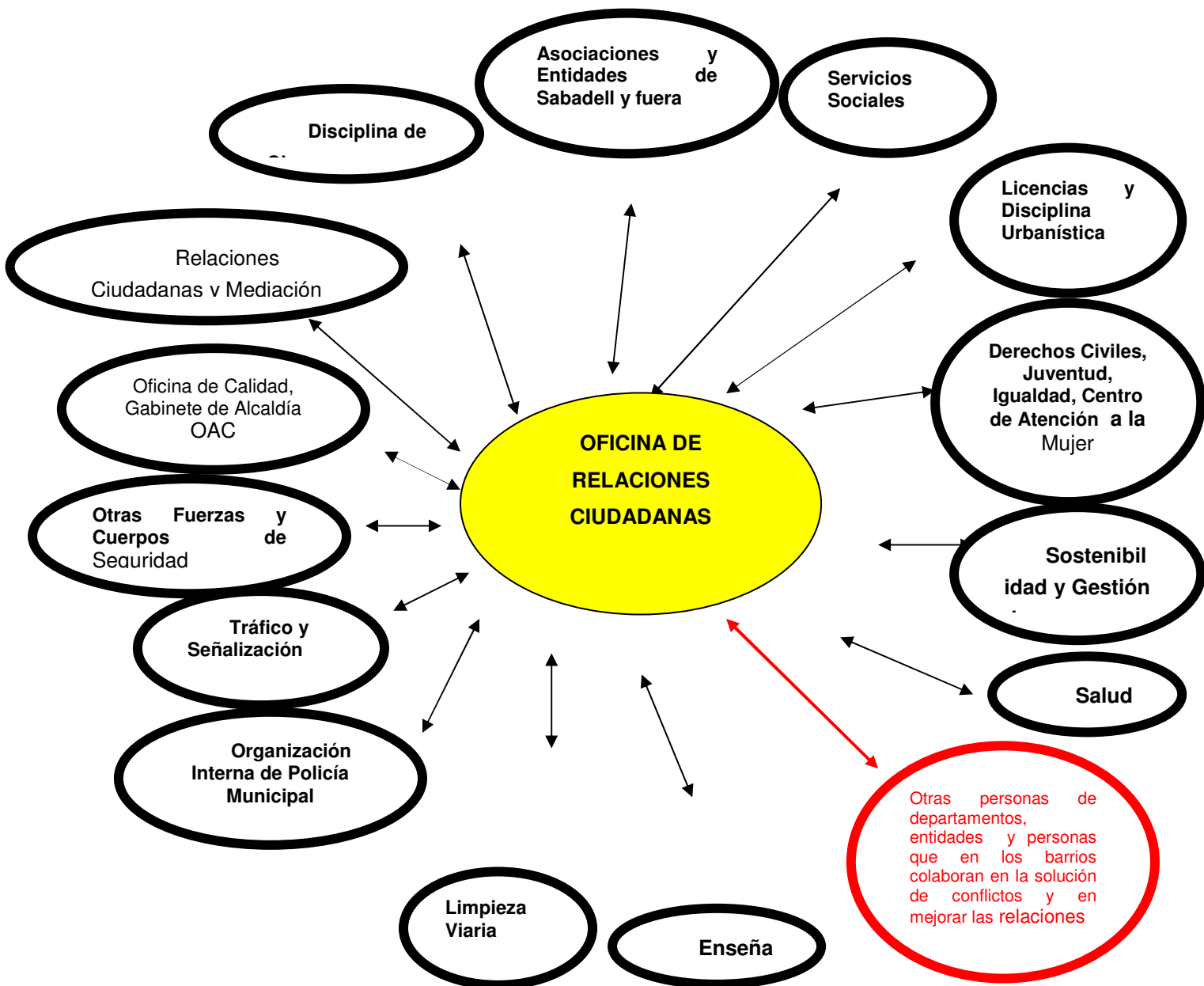
Los primeros contactos fueron con las asociaciones vecinales, después con comerciantes, centros de culto, entidades socioculturales, grupos minoritarios, entidades del sector de la enseñanza, entre otros colectivos, y también con ciudadanos preocupados por su ciudad y que querían colaborar en la convivencia dentro de su barrio.

¹ Datos del Instituto de Estadística de Catalunya.

Gráfico 1

ATENCIÓN AL CIUDADANO, ENTIDADES Y ASOCIACIONES

TRABAJO TRANSVERSAL, COLABORACIÓN, COOPERACIÓN COORDINACIÓN



En todos estos años se ha ido tejiendo una red de contactos con la finalidad de que la policía sea más visible y accesible al ciudadano, de conocer y ser conocido respondiendo a las necesidades de los ciudadanos.

Se realizan reuniones donde hay un intercambio de información, de conocimientos mutuos sobre posibles conflictos futuros, de enfrentamientos que se están dando, llegando en el año 2015 a más de 170 entre personas que colaboran y entidades.

El objetivo principal es ser una policía más proactiva y preventiva, intentando fortalecer el sistema inmunitario social que impida la difusión de la violencia. Podríamos decir que es la medicina preventiva (como hacer deporte, tener una buena dieta) y, por otro lado, hacer saltar las alarmas ante los primeros síntomas de que el sistema inmunitario está siendo afectado.

Para afrontar los conflictos es necesario realizar un trabajo transversal con los diferentes departamentos de la administración y de otras instituciones; a modo de ejemplo, se representa el esquema de funcionamiento, que puede ser utilizado por cualquier administración (Gráfico 1).

Volviendo al origen del modelo que se propone de gestión de conflictos, la idea surge el 27 de mayo 2011, cuando pude observar por televisión la intervención policial para desalojar la plaza de Cataluña de Barcelona. La intervención acabó generando más violencia y posiblemente se podía haber evitado actuando de otra manera. Nadie se había preocupado de tender puentes de comunicación con los manifestantes, más allá de los estrictamente policiales, sin pasar por alto el deterioro de la imagen de los Cuerpos de Seguridad.

Posiblemente por este motivo la Generalitat, en el decreto 415/2011, del 13 de diciembre de 2011, en el que se reestructura la organización de la dirección general de la Policía y, dentro de esta reestructuración, en su artículo 8, crea el área de Mediación, Negociación y Responsabilidad Corporativa. Se crea la unidad con agentes y mandos con experiencia en relaciones con la comunidad, sin ningún marco metodológico sobre cómo afrontar los conflictos, pero con agentes con una gran trayectoria y experiencia profesional.

Por los motivos anteriormente expuestos, inicié un trabajo de investigación consultando diferentes libros de gestión de conflictos sobre mediación, las diferentes escuelas de gestión de conflictos y metodologías. Por otro lado, empecé a buscar información sobre qué se estaba haciendo en otras policías como las de Villarreal, Fuenlabrada, Reus y Girona.

Aunque la intervención de la policía mediando en conflictos ha existido desde siempre, es recientemente cuando se empieza a hablar sobre cómo es la mediación policial. Se han ido entrelazando conceptos de policía comunitaria y mediadora, policía de proximidad y mediadora, policía mediadora y negociadora, policía más cercana a los vecinos, policía que mejora la convivencia, un sin fin de conceptos, aunque en algunos de los casos no existía un plan de formación específico para los agentes.

En el Instituto de Seguridad Pública de Catalunya se realiza formación especializada para las diferentes unidades y áreas regionales, como para las Oficinas de Atención al Ciudadano, tramitación de denuncias, tratamientos con las víctimas, Unidad de Intervención en Montaña, Unidad de Subsuelo, unidades de policía científica, investigación interna entre otras unidades. También se dan algunos cursos limitados en horas, como es el caso de la negociación, relaciones con la comunidad, como explicar el concepto de conflicto, qué es la policía de proximidad,

actitudes para resolver el conflicto, etc., de forma disgregada y con pocas horas lectivas y de prácticas.

En algunas conferencias escucho a expertos manifestar que la mediación no es aplicable en algunos contextos de violencia, de ideologías extremas, o en casos en que se vulnera el Código Penal. Puede que tengan razón o no; en definitiva, el campo de la mediación en España es muy reciente y aun más en el ámbito policial.

Teniendo en cuenta que los conflictos son dinámicos, propongo una metodología para gestionarlos que puede ser utilizada por todas las policías, tanto para unidades especializadas como para la misma organización, reduciendo los niveles de conflictos internos.

La metodología utilizada es una forma dinámica de Intervenir en los conflictos, que va más allá de un proceso de mediación.

La metodología del trabajo es englobar, en un conjunto las acciones y procedimientos que se han ido desarrollando, muchos de ellos de manera disgregada, en el ámbito de la policía y desde la misma experiencia de los profesionales que en ella se integran, describir en qué consiste el Modelo Sabadell en un marco teórico, desarrollar una metodología de actuaciones inspirado en el modelo Sabadell dentro del ámbito policial.

Este modelo de gestión de conflictos debe contar con la sociedad y, sobre todo, con la implicación de la misma organización policial. Está diseñado para ayudar a que el ciudadano sea tratado de una forma personalizada, más cercana, mejorando la imagen positiva de la policía tras recibir la atención, aumentando la satisfacción y la confianza en los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad. Estamos hablando de un modelo que se basa en la calidad del servicio prestado y no en la cantidad.

El aumento de la confianza y satisfacción de la comunidad se traducen en una mayor colaboración con la policía.

El modelo se aplica para afrontar conflictos entre personas en ámbitos como la convivencia en espacios públicos, en comunidades de vecinos, culturales, relacionados con centros docentes, religiosos, familiares y en conflictos internos de la misma organización policial.

La metodología de trabajo es proactiva, dinámica y preventiva, sobre un trabajo transversal que quiere contar con todas las personas de la comunidad y entre departamentos de la administración pública.

Diseño de la búsqueda y justificación metodológica de recogida de datos del modelo de gestión de conflictos propuesto

La metodología para obtener información sobre el modelo de gestión de conflictos se ha realizado mediante un estudio cualitativo. Buscando obtener la percepción de los puntos de vista de los policías encuestados, de cómo se enfrentan a los conflictos, qué herramientas están utilizando para prevenir, resolver y contener conflictos y qué planes de formación existen para trabajar de forma global los conflictos. Proponer una metodología de trabajo, utilizando las herramientas de la mediación.

Delimitación de la muestra

Es una muestra intencional y no probabilística o dirigida hacia donde se delimita a un tipo de población con una serie de especificaciones que en este caso son policías en activo, que tienen

relación con la seguridad pública y que se enfrentan diariamente a conflictos, tanto dentro de las organizaciones como fuera de ellas.

En la muestra se utilizan diferentes criterios, entre ellos el sexo, edad, antigüedad en el Cuerpo de policía, antigüedad en el destino actual, Cuerpo policial al que pertenece, categoría, personas a su cargo.

Las encuestas son escasas pero mayoritariamente se han recogido dentro del entorno geográfico del municipio de Sabadell. Cabe destacar que nueve son policías locales, dos *mossos d'esquadra*, dos policías nacionales y un guardia civil; todos ellos han sido policías voluntarios y conocidos por esta investigación.

Se ha detectado una dificultad a la hora de contestar las preguntas abiertas debido a su complejidad y tecnicidad, por lo que han de tener unos mínimos conocimientos en la gestión de conflictos. No obstante sirve de base para un futuro trabajo de investigación.

Técnicas de recogida de la información

Se han realizado preguntas abiertas y cerradas como instrumento para la recogida de información.

Las preguntas cerradas contienen alternativas de respuestas que han sido delimitadas, en las que los encuestados deben circunscribirse a éstas, son dicotómicas con dos alternativas de respuesta; también se incluyen algunas preguntas cerradas con varias alternativas en las que incluso se puede seleccionar más de una opción de respuesta.

Las preguntas abiertas buscan obtener respuestas diferentes a las cerradas y, a la vez, más información.

Tanto las preguntas cerradas como las abiertas sirven para medir o evaluar las diferentes variables del modelo de gestión de conflictos propuesto.

Las preguntas utilizadas son claras para quienes las responden, no incomodan a la persona que tiene que responder; son preguntas que reflejan cada aspecto del modelo propuesto.

Los cuestionarios se han autoadministrado y enviado por correo electrónico, dando por adelantado las gracias por su colaboración a la persona que ha respondido. En ellos se explican los propósitos del mismo y se garantiza la confidencialidad de la información.

Los cuestionarios contienen preguntas sobre el tipo de conflictos en los que más se suele actuar, qué factores y causas pueden afectar, con qué frecuencia suelen darse, qué hace habitualmente para prevenirlos, resolverlos o contenerlos, si existen protocolos de actuación y qué formación ha realizado.

Procedimiento para el análisis de datos

Los datos recogidos mediante los cuestionarios son de carácter cualitativo, más que cuantitativo, por lo que, aunque se ha recogido bastante información, ésta pueda llegar a no ser usada. Por este motivo hay que estructurar y ordenar bastante bien los datos recogidos para su posterior análisis.

Los ítems principales que se han marcado dentro del cuestionario son:

- a) Tipos de conflictos
- b) Prevención en los conflictos
- c) Resolución en los conflictos
- d) Contención de los conflictos
- e) Formación

Estos ítems sirven para comprobar cómo los policías, en sus intervenciones, están gestionando los conflictos.

En ellos recabamos la información sobre la percepción de los policías cuando actúan en los conflictos, qué acciones y procedimientos han utilizado, si han seguido algún orden.

En el modelo propuesto se pretende englobar todas estas acciones y establecer un plan estratégico de formación y ordenar las actuaciones utilizando las herramientas de la mediación y compaginando las técnicas clásicas policiales. Para ello utilizaremos los roles propuestos en el modelo que desarrollaremos más adelante.

El análisis de resultados sigue los mismos puntos marcados que en el trabajo del cuestionario entregado a los policías, es decir:

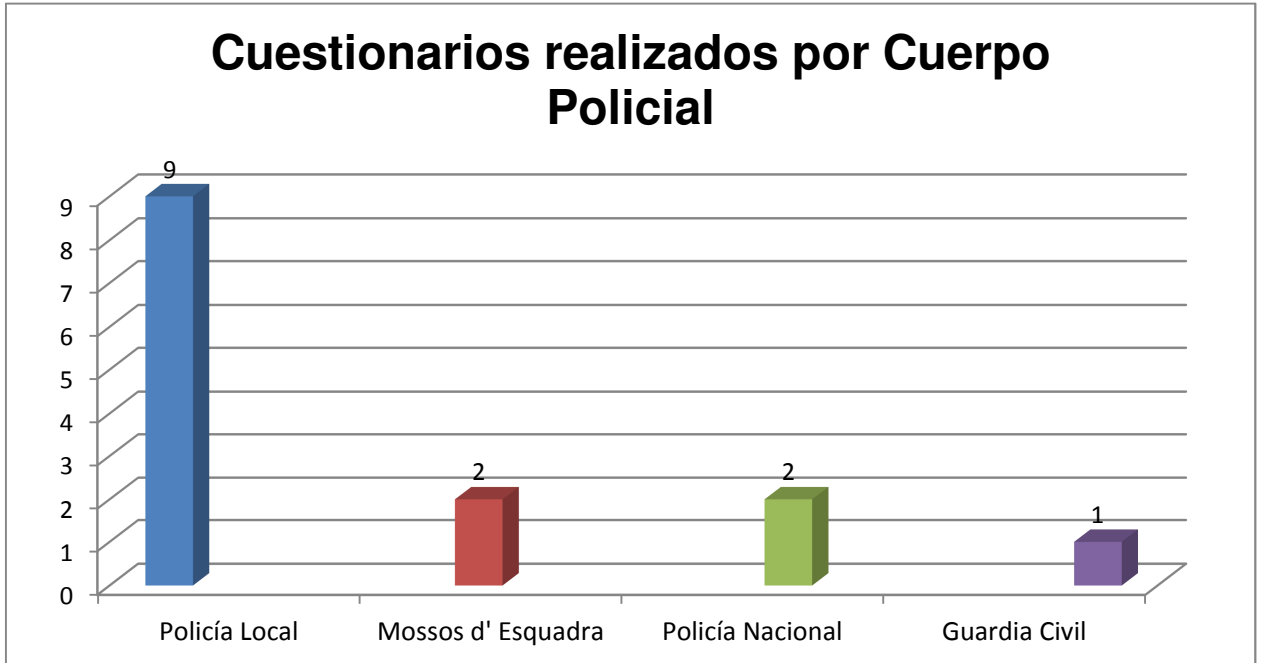
- 0. Análisis de los datos personales/profesionales
 - 1. Tipos de conflictos
 - 2. Prevención del conflicto
 - 3. Resolución de conflictos
 - 4. Contención de conflictos
 - 5. Formación

Análisis de resultados

0. Análisis de los datos personales / profesionales

Cuestionarios realizados por el Cuerpo de policía.- La mayoría de encuestados pertenecen a la policía local; aunque la encuesta es limitada, nos sirve de orientación para un futuro trabajo.

Gráfico 2



Cuestionarios realizados por sexo.- Mayoritariamente, los encuestados son hombres.

Gráfico 3



Antigüedad desde el ingreso en la policía.-La mayoría de los encuestados tienen una amplia experiencia laboral por su antigüedad en el cuerpo de policía.

Antigüedad desde el ingreso en la policía	Número de policías
0-5 años	1
6-10 años	2
11-15 años	1
16-20 años	4
21-25 años	4
26-30 años	2
Más de 30 años	-

Antigüedad en el destino actual.- Los nueve policías encuestados llevan entre 0 y 5 años trabajando en el destino actual.

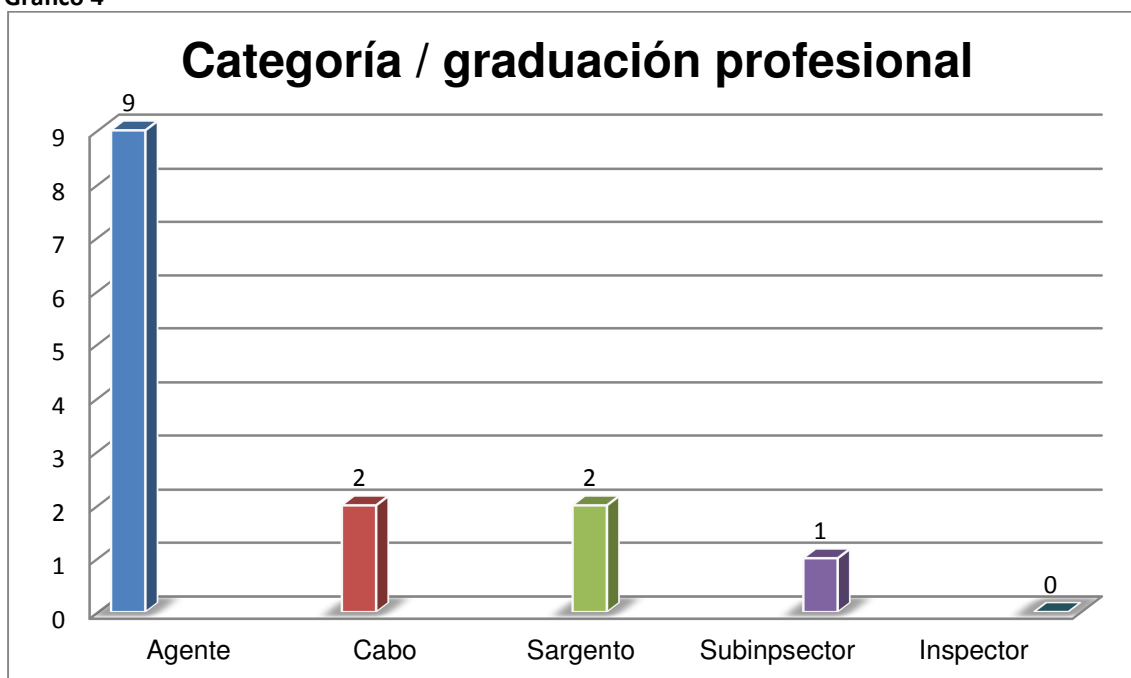
Antigüedad en el destino actual	Número de policías
0-5 años	9
6-10 años	4
11-15 años	
16-20 años	
21-25 años	1
26-30 años	
Más de 30 años	

Edades de los policías encuestados.- La franja de edad de la mayoría de los encuestados se encuentra en edades comprendidas entre los 40 y los 50 años.

Edades de los policías encuestados	Número de policías
50 años	1
49 años	1
48 años	1
45 años	1
44 años	2
43 años	1
42 años	1
41 años	2
38 años	1
36 años	2
31 años	1

Categoría y graduación profesional.- La mayoría de policías encuestados son de la escala básica, 2 son cabos, 2 sargentos y 1 subinspector.

Gráfico 4



1. Tipos de conflictos

Conflictos más comunes en que intervienen los policías.-

CONFLICTOS	NÚMERO DE OCASIONES MENCIONADAS
Ítems extraídos de las respuestas	
Vecinales, Ocupaciones ilegales y molestias que ocasionan	7
Espacios públicos, convivencia	11
Seguridad ciudadana, circulación del tráfico, delitos, faltas, injurias, ofensa contra las personas, violencia de género, extranjería, manifestaciones	10
Entre profesionales de seguridad o diferente cuerpo policial.	3
Acoso laboral dentro de la policía	1
Medioambientales	1
Interculturales, culturales y religiosos, exclusión social	5
Molestias de animales	1
Conflictos en colegios, centros educativos, institutos	3

Cabe destacar que en la escala de mandos se mencionan los conflictos entre sus propios compañeros o integrantes de otro Cuerpo policial. El acoso laboral es de un superior hacia una agente, actualmente está en trámite judicial.

En relación a la pregunta ¿en qué conflictos actualmente interviene más?: según los encuestados suelen intervenir más en conflictos entre vecinos, automovilistas, por intereses personales dentro de la organización, indefinición de las competencias asignadas, conflictos laborales dentro de la organización, convivencia, seguridad ciudadana, ruidos, accidente de circulación, violencia de género, estacionamiento de vehículos, jóvenes en espacios públicos y zonas lúdicas, molestias por bares y terrazas, consumo de estupefacientes, conflictos culturales, agresiones, alcoholemias, situaciones irregulares de extranjeros.

Según los encuestados, la frecuencia habitual de estos conflictos es de más de 20 incidentes al año.

Los resultados a la pregunta ¿qué hacen los agentes para afrontar el conflicto?

Gráfico 5



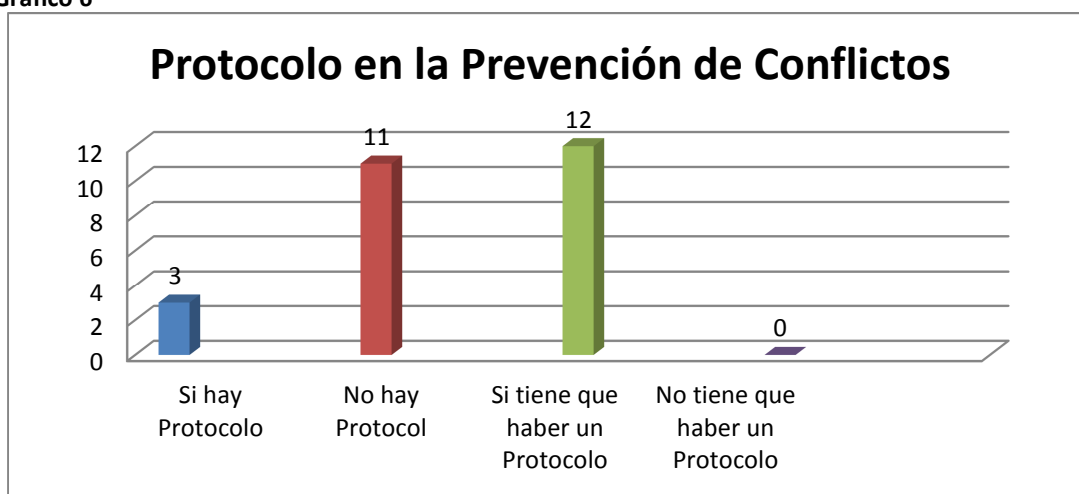
2. Prevención en el conflicto

En relación a la cuestión sobre prevenir los conflictos, ¿qué hace habitualmente?

Estas son las palabras o frases claves utilizadas en los cuestionarios: obtener información antes que sucedan, acciones y diseño de pautas preventivas, recopilación de datos, ponerse en contacto con el departamento de mediación, diálogo, otras alternativas, análisis estratégico, difusión, información, uso de la mediación, haciendo que la solución emane de las partes, asesorar a las partes, experiencia profesional, trabajar como si fuera un mero espectador, sentido común, bajar el tono de voz, aplicar los protocolos existentes, tareas de prevención asignadas al servicio, escuchar, anunciar e informar sobre las actuaciones que se llevarán a cabo, presencia policial, dialogar, etc.

A la pregunta ¿existe un protocolo en la prevención de conflictos?, estos son los resultados obtenidos en los cuestionarios:

Gráfico 6



En tres casos la respuesta es:

- Separar las partes espacio-tiempo.
- Dependiendo del área de trabajo. Por ejemplo, la saturación policial en un espacio en concreto donde hay jóvenes que molestan hasta que abandonen el lugar.
- Según el conflicto se deriva al departamento de mediación comunitaria.

En 11 casos se reseña que no hay protocolo y en el caso de 12 de los encuestados tendría que haber un protocolo.

3. Resolución de conflictos

A la pregunta sobre qué se hace para resolver los conflictos, ¿qué hace habitualmente?

Estas son las palabras o frases claves utilizadas por los agentes en los cuestionarios: asertivo, recoger la máxima información de las partes, máxima información de otros policías, proactividad para que no aumente el nivel de conflicto, hacer participar a las partes para que se autoregulen, aplicar las resoluciones necesarias, recoger denuncias, diálogo, sentido común, tranquilidad, mediación, asesoramiento, ayuda a las partes en la búsqueda de soluciones, actuar como parte arbitral, minimizar las consecuencias o resultados del conflicto, escuchar, explicar los procedimientos sancionadores o judiciales, reforzar la autoestima de las partes.

4. Contención de los conflictos

A la cuestión para contener los conflictos, ¿qué hace habitualmente?

En los cuestionarios contestados, éstas son las palabras o frases clave que se han utilizado: reforzar la presencia policial, reunir a las partes, hablar para rebajar la tensión, utilizar los medios y recursos al alcance, escuchar, informar a las partes que el proceso judicial o sancionador es costoso y largo en el tiempo para resolver y un desgaste psicológico, percibir y empatizar, progreso, desarrollo, autocontrol emocional, formación teórica y práctica, hablar con las partes y solicitar que nos permitan actuar e intentar llevar la iniciativa, que las partes expresen

sus emociones, mediar, dar información.

En relación a la pregunta, ¿hace servir alguna herramienta para contener los conflictos?:

Reunir a las partes.

Actitudes y aptitudes psicológicas, necesidades y estado de ánimo de las partes, contundencia con las herramientas propias laborales en el caso de agresiones físicas.

Crear espacios de comunicación, escucha activa, formación y educación, prevención de la violencia, inculcar valores.

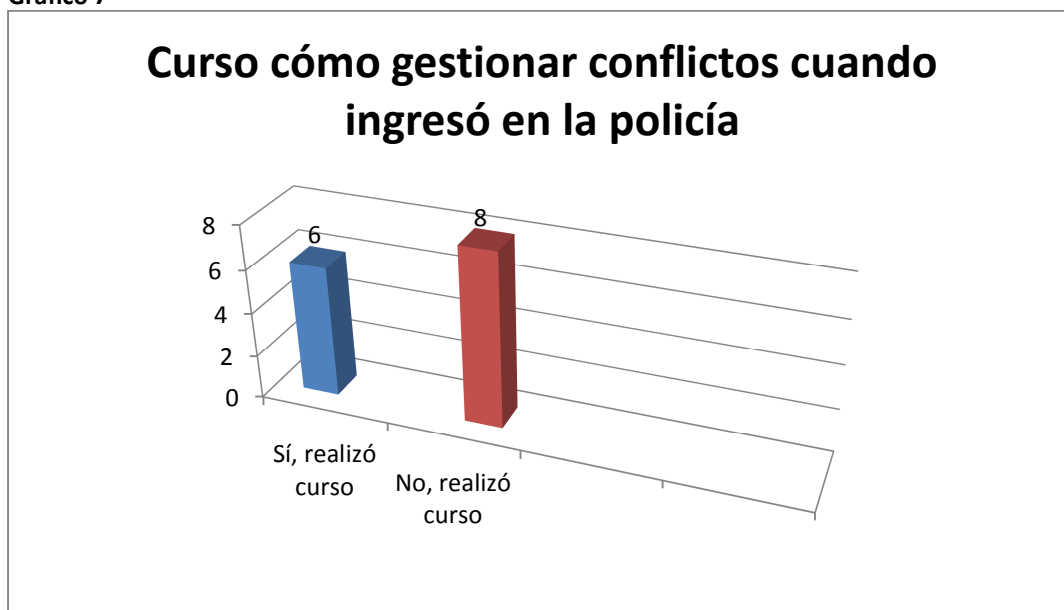
Comunicación e información con las personas implicadas.

Escuchar, empatía, mediación, que las partes ponen de su parte en la búsqueda de la solución, tienen que cooperar cual es el camino menos destructivo y más beneficioso para todos, hacer saber también a las partes las acciones coercitivas o legales de que disponen.

5. Formación

En relación a la pregunta de los cursos realizados en gestión de conflictos desde que ingresó en la policía, las respuestas han sido:

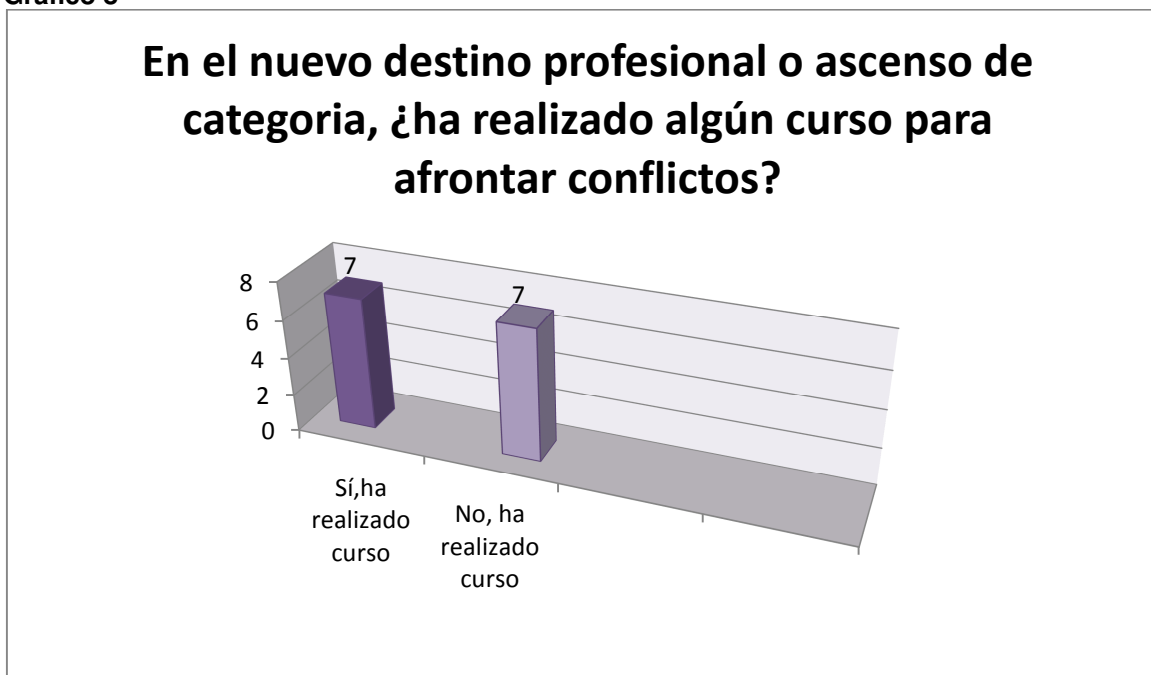
Gráfico 7



De los seis cuestionarios que han contestado afirmativamente a la realización de cursos, éstas son las respuestas: casos prácticos, resolución de conflictos, resolución de conflictos y minimizar las consecuencias del mismo. Simulaciones, situaciones para solventar diversos conflictos. Mediación y resolución de conflictos en el ámbito comunitario, gestión del estrés, conocimiento de las diferentes culturas con las que se convive. Curso básico de la Escuela de policía, curso de mediación y resolución de conflictos de 25 horas.

A la cuestión ¿ha realizado algún curso en su nuevo destino o ascenso de categoría para afrontar conflictos?

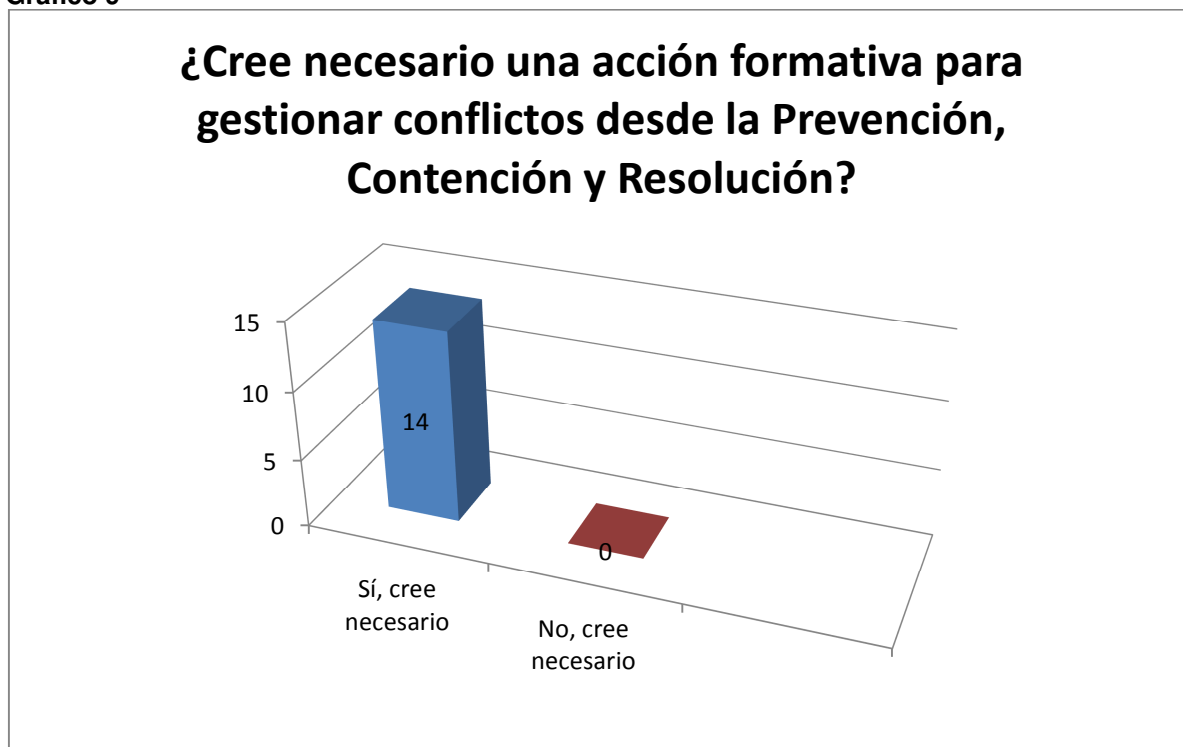
Gráfico 8



De los siete casos que han contestado que sí realizaron algún curso, estas son las respuestas: curso de asertividad y resolución de conflictos, mediación a nivel local, habilidades directivas para mandos, como dar malas noticias, técnicas de resolución de conflictos y licenciatura en psicología. Mediación y resolución de conflictos en el ámbito comunitario, gestión del estrés, conocimiento de las diferentes culturas con las que se convive (diferentes ediciones). Calidad de la comunicación.

Respecto a la cuestión ¿cree necesaria alguna acción formativa para gestionar conflictos desde la prevención, contención y resolución?

Gráfico 9



De los 14 cuestionarios que han contestado que “sí es necesaria” una acción formativa en el sentido de gestionar los conflictos desde la prevención, contención y resolución, en cuatro casos han reseñado que: nivel básico para todos los relacionados con la seguridad y uno más especializado para las personas y departamentos que tengan relación con conflictos. Sí lo considera muy interesante y demanda una formación continuada, actualizada. Sería interesante para evitar el número de conflictos. Al igual que se destinan recursos para la seguridad e integridad policial.

Algunas de las conclusiones obtenidas respecto al trabajo de campo.- En los objetivos de este trabajo se pretende determinar si el modelo de gestión de conflictos se ha cumplido.

En las diferentes respuestas que se han dado sobre cómo se gestionan los conflictos en su fase preventiva, resolutive y contención, se han ido mencionando actuaciones y herramientas utilizadas de forma disgregada.

Con las contestaciones de los cuestionarios ha quedado patente que no hay metodología de trabajo para afrontar los conflictos, sí se utilizan algunos ítems ya señalados de forma disgregada, pero no como un *corpus* bien definido y concreto.

Por otro lado, existe una falta de formación en gestión de conflictos y de mantenimiento y ampliación de estos conocimientos.

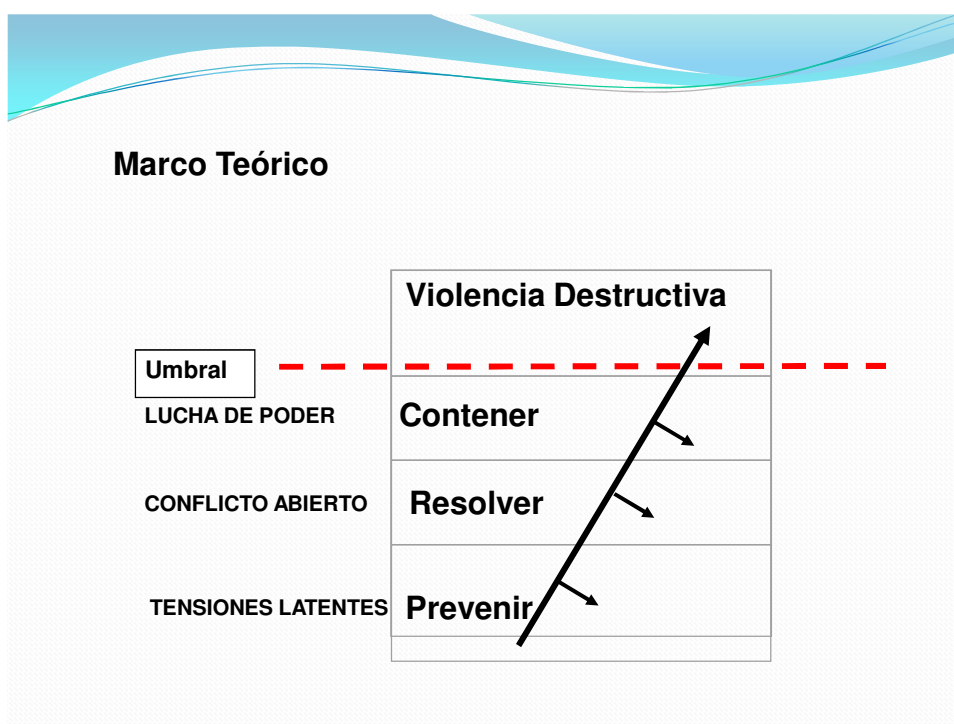
Entramos en detalles sobre el modelo

Una vez realizado el estudio de campo, debe ordenarse e interrelacionarse la práctica con la teoría.

El marco teórico está basado en la idea del libro *Alcanzar la Paz*, de William Ury, partiendo de la idea de que el conflicto es bastante complejo y dinámico que nace de una tensión latente, emergente como un conflicto visible y que explota en una lucha de poder; desde allí puede traspasar el umbral de la violencia y convertirse en un conflicto destructivo.

La finalidad es intentar que el conflicto esté por debajo del umbral destructivo, tal y como se demuestra en el siguiente esquema. Sobrepasar el umbral supone entrar en presuntas conductas delictivas.

Gráfico 10



Como he mencionado, los conflictos son dinámicos y depende de la fase en que se encuentren habrá que contener, para luego resolver o volver a prevenir para que no se produzca de nuevo una escalada. A cada una de las fases le corresponde una actuación.

En la aplicación de los roles se puede contar con terceras partes, con ciudadanos, miembros de la comunidad, otros departamentos de la administración, porque se necesita un trabajo transversal para resolver ciertos conflictos.

Estos son los diferentes roles policiales que se pueden aplicar en cada fase de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Son dinámicos y hay que saber en cada momento cual utilizar:

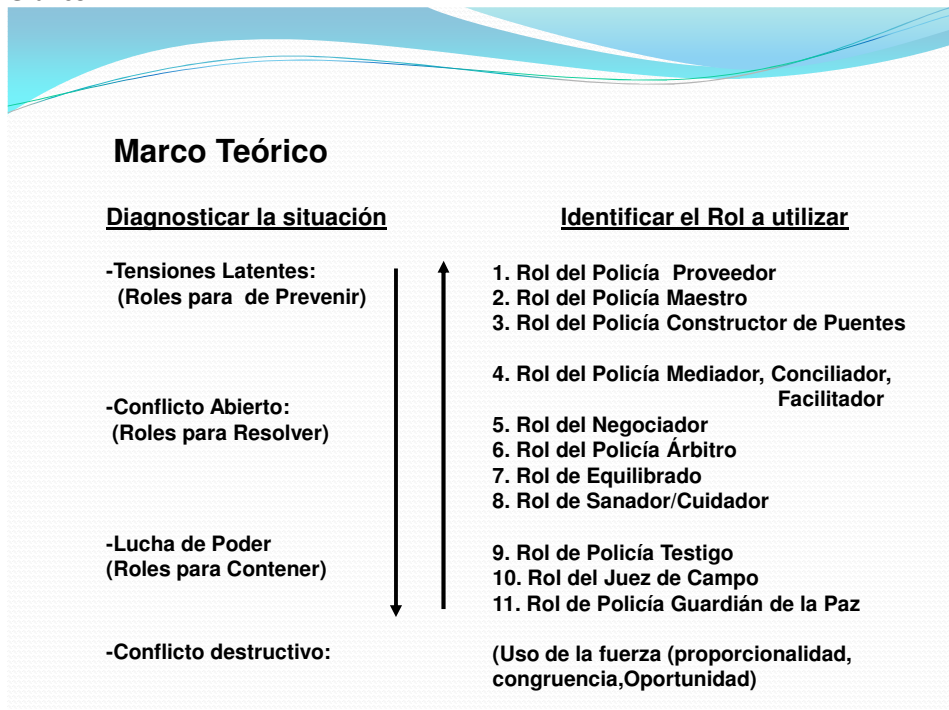
1. Rol del policía proveedor. (Cuando hay necesidades frustradas).

2. Rol del policía maestro. (Enseñar habilidades para manejar los conflictos, formación para prevenir delitos).
3. Rol del policía constructor de puentes. (Cuando las relaciones son débiles, mantenerlas).
4. Rol del policía mediador, conciliador, facilitador. (Ayudar a resolver conflictos entre las partes).
5. Rol de policía negociador. (Explorar los intereses y necesidades de las partes).
6. Rol del policía árbitro. (Cuando hay derechos en disputa, el policía tiene que decidir sobre lo que dice la norma).
7. Rol del policía equilibrador. (Hay desequilibrios de poder entre las partes y una de ellas no quiere resolverlo a través del dialogo).
8. Rol del policía sanador/cuidador. (En los conflictos surgen emociones fuertes como la ira, el miedo, el odio, etc. Ayudamos en el proceso para que las heridas cicatricen y no vuelvan a surgir en los procesos).
9. Rol del policía testigo. (El policía debe estar atento a la escalada del conflicto, puede contar con la ayuda de la comunidad).
10. Rol del policía juez de campo. (Poner límites a luchas, controles preventivos de armas que puedan ser utilizadas, controles de alcoholemias para evitar accidentes, entre vecinos hacer recordatorios de no insultar).
11. Rol de policía guardián de la paz. (Intervención inmediata para evitar el conflicto destructivo).

Desde mi propia experiencia y en base a la práctica, en el día a día se ha ido añadiendo el rol del conciliador, facilitador y negociador. El propio modelo es dinámico y revisable ante cualquier cambio; no es un modelo rígido.

Esquema del modelo:

Gráfico 11



Como se puede apreciar en el gráfico, se trata de un modelo dinámico que se adapta a cada fase en la que se encuentra el conflicto. Sirve para transformar los conflictos, que deben contar con la comunidad y con otros departamentos de la administración. Es una ayuda a las organizaciones y a sus miembros. Cada rol es eficaz pero todos juntos son un gran potencial para afrontar los conflictos.

Caja de herramientas: habilidades y estrategias

Una vez tenemos establecido el orden de cada rol y la metodología hemos de tener preparada nuestra caja de herramientas, que contiene nuestras habilidades y estrategias aprendidas de nuestra experiencia y con planes estratégicos de formación.

No obstante, para afrontar los conflictos primero tenemos que conocernos a nosotros mismos Este conocimiento nos ayudará a poder controlar nuestras reacciones, emociones, sentimientos, etc. para manejar el conflicto. Porque en nuestras manos está el resultado de la reacción ante una circunstancia compleja y tensa.

Algunas herramientas entre otras que podemos utilizar, tales como la escucha activa, empatía, asertividad, percepciones; por otro lado, saber usar los silencios, gestión de los tiempos, preguntas (abiertas, cerradas, circulares, sugerencias, hipotéticas, creativas y preguntas realizadas en sentido positivo, negativo, etc.).

Debemos saber reaccionar ante las artimañas, chantajes, mentiras, posiciones que parecen inamovibles, provocaciones; como superar un “no”, tener una mejor alternativa a un parecen inamovibles , provocaciones, como supererr un “No”, tener una mejor alternativa a un

acuerdo negociado, técnica de “subir al balcón”, duro con el problema y no con las personas, técnica del “caucus” entre otras habilidades y estrategias. Para poder perfeccionar las diferentes habilidades y estrategias hace falta formación, formación y formación... Y práctica.

Sin olvidarnos, como último recurso, de las habilidades clásicas de la policía: autodefensa (artes marciales), prácticas en intervenciones y detenciones, prácticas de tiro, utilización de la defensa policial.

Finalmente, para la aplicación de los roles, éste sería el procedimiento de análisis que puede utilizarse en una simple intervención policial o en conflictos más complejos por unidades especializadas en la gestión de conflictos.

Gráfico 12



Se ha de determinar el coste del conflicto actual y hacer una previsión de futuro, diagnosticar en qué fase se encuentra el conflicto. Una vez identificado, qué roles utilizamos para realizar una acción; y después de la acción, volver a diagnosticar la situación: estamos hablando de un trabajo cualitativo.

Es un modelo dinámico para transformar los conflictos. Cada rol es eficaz y todos juntos son un gran potencial. Es un modelo que necesita de la organización y tiene que contar con la comunidad y con un trabajo transversal.

Recordad: “un solo rol es eficaz, pero todos juntos son un gran potencial para afrontar los conflictos”.

III. CASOS PRÁCTICOS

Caso 1

A finales de agosto del 2014, se recibe una llamada en la centralita de policía de una persona que informa que hay una pelea multitudinaria entre subsaharianos y gitanos, que puede haber unas 50 personas y están discutiendo y enfrentándose.

Las primeras unidades policiales informan que hay mucha tensión entre los implicados, discutiendo con insultos. (Como podemos observar, las personas no se escuchan, estamos en la fase de un conflicto destructivo y con la intervención policial esta bajando la lucha de poder, utilizando los agentes los respectivos roles).

Informan las unidades a la central que la pelea se ha originado entre una persona de etnia gitana, que tenía un perro suelto y ha mordido o intentado morder a un persona de origen senegalés.

La persona de origen senegalés se traslada al hospital para curarse las heridas y se identifican las diferentes partes implicadas directamente.

Al cabo de 45 minutos la situación se ha tranquilizado y las personas se han ido a sus respectivos domicilios. Tenemos un conflicto que todavía no se ha resuelto: únicamente se ha pacificado por las unidades que han intervenido.

Al día siguiente la persona de origen senegalés pone una denuncia por las lesiones sufridas y se inicia un procedimiento judicial. Una denuncia por un hecho determinado que está tipificada en el Código Penal. El procedimiento seguirá su curso hasta una sentencia que puede dar la razón a una de las partes o no. El problema radica en que el conflicto, como he mencionado, es dinámico y las personas vuelven a sus casas, a su barrio, vuelven a compartir el espacio público.

Al tercer día diferentes asociaciones subsaharianas, junto con los responsables de un centro de culto, presentan un escrito con 83 firmas pidiendo más seguridad y presencia policial en el barrio. Están solicitando el rol de policía proveedor. Están manifestando necesidad de seguridad, por lo que se activa en los días posteriores en la zona más presencia policial; se está más alerta utilizando el rol de testigo para continuar conteniendo el conflicto.

A partir de aquí se realiza una intervención más especializada. Hemos de tener en cuenta cuestiones previas para resolver los problemas o conflictos interculturales.

Como habitualmente tendemos a simplificar los conflictos y problemas, buscamos enseguida una solución y no analizamos ni las causas ni sus síntomas a fondo. Muchas veces vemos el mundo desde nuestras creencias, desde nuestro individualismo.

En un conflicto intercultural vemos primero el bosque, y luego hay que ir trabajando con los diferentes árboles que hay en el bosque, tenemos que tener en cuenta cada persona, diferentes miembros de esa familia, amigos, miembros de su comunidad religiosa, miembros de la asociación a la que pertenecen, vecinos, etc.

No asumimos que las personas del mismo país, familia o cultura local siguen las mismas reglas de comportamiento o tienen los mismos intereses y necesidades. Por ejemplo, en África, a causa de las fronteras coloniales, dentro de cada país, dependiendo de la zona, podemos encontrar diferencias culturales, idiomáticas, religiosas, ideológicas, etc.

Teniendo en cuenta que etnia y cultura se construyen socialmente, es importante preguntarse sobre los sentimientos de esa persona, cómo se encuentra, cuáles son sus emociones, etc.

Se ha de usar un lenguaje sencillo para que nos entiendan mejor, debido a las dificultades idiomáticas y por las expresiones que podamos utilizar. Si hace falta intérprete, puede ser uno de la misma comunidad, o si la administración tiene recursos se puede pedir que nos ayude con las traducciones.

Ojo con nuestros estereotipos, prejuicios y los de las personas que tenemos enfrente. Respecto a su concepto de policía, algunas personas proceden de países en los que sus la policía de sus gobiernos realiza, principalmente, funciones de represión. Tendremos que aclarar los diferentes rumores que puedan surgir.

Hay que tener una mentalidad abierta, que vaya más allá de nuestras propias reglas culturales que tenemos siempre por seguras, No pensar que otras culturas son inferiores.

No quiero seguir extendiéndome; retomando el caso práctico, la primera parte consiste en recopilar toda la información posible sobre lo que ha sucedido de las partes implicadas. En el pasado está el presente del conflicto y hay que trabajar para proyectar un futuro mejor de convivencia.

En los días posteriores me reúno con las diferentes personas que pertenecen a diferentes entidades como la Asociación Africana, Asociación de Malí, de Senegal, Guinea Bissau, Costa de Marfil, Gambia y con la Asociación de la Mezquita; por otro lado, con miembros de la comunidad gitana, entre ellos un pastor de la Iglesia Evangelista de Filadelfia; por otro lado, con un miembro referente del colectivo gitano y otra persona de origen senegalés: son personas que son escuchadas por todas las partes.

En este caso no hizo falta la actuación del Consejo gitano de Sabadell. En las primeras reuniones, se recoge toda la información con las diferentes interpretaciones de lo sucedido, En este caso se utiliza el rol del policía constructor de puentes: estamos creando vínculos con las personas que pertenecen a las diferentes entidades, que en algunos casos ya existían.

Finalmente, se habla con las personas implicadas directamente sobre su interpretación de lo sucedido, verificando que por un lado no era la primera vez que el perro estaba suelto y generaba molestias y que, por otro lado, cada persona tiene también problemas personales.

Una vez finalizada la conversación con las diferentes partes y dejando claro que el procedimiento judicial continúa su curso, a las partes se les propone realizar una reunión conjunta, utilizando para ello el rol del policía negociador, mediador y sanador para empezar a cicatrizar los recelos entre miembros de la comunidad-

Durante el proceso fallece por enfermedad la persona implicada directamente, perteneciente a la familia gitana, por lo que el procedimiento queda paralizado.

Vuelve a retomarse el proceso realizando una reunión conjunta en el lugar elegido por las partes, en este caso en el Centro de Culto Islámico del barrio, donde se reúnen unas 30 personas aproximadamente.

Hay tantas personas como realidades; es decir, que la realidad es una interpretación personal de las percepciones que tenemos. En este caso, sobre unos hechos en los que también se exploran las necesidades, intereses, motivaciones y todo lo que está soterrado bajo las actitudes de las personas y grupos.

En la reunión conjunta partimos del posicionamiento de las personas y, por otro lado, tenemos que dejar que afloren las necesidades e intereses. Que las partes puedan dialogar como dos viejos amigos que se ven después 50 años y que empiezan a recordar unos hechos en que las versiones no coinciden y que, sin embargo, no por ello hace falta entrar en conflicto, sino que así podemos recrear una visión más completa de la realidad.

En sentido figurado, se trata de que los diferentes mapas mentales que tienen las personas se puedan ajustar a la realidad del territorio.

Asumiendo el rol de policía facilitador, por un lado debemos saber cómo nos encontramos, porque de nosotros depende cómo nos controlamos y nos manejamos en esta situación tan compleja y, por otro lado, no podemos controlar a todas las personas pero sí encauzar la reunión y los parámetros en los que se tienen que ir conduciendo desde el respeto y el diálogo.

Mientras hacemos la reunión hemos de estar atentos al lenguaje corporal de las diferentes personas, al tono de voz, a las palabras que se pronuncian. Hay que conceder la palabra a todo aquel que quiera hablar.

Por ejemplo, hay personas que están con los brazos cruzados, rígidos, mandíbula tensa: es el momento de dejar que afloren sus pensamientos a través del diálogo; si suben el tono de voz es normal y por parte del policía facilitador es una situación manejable.

Cuando todas las partes han dejado emerger sus pensamientos, sus emociones, a través del diálogo, están preparadas para escucharse mejor y para dialogar.

Una vez se han reconocido las partes y aceptado las disculpas, se cierra la sesión con una serie de compromisos adquiridos sobre cómo llevar el perro atado y la realización de una próxima reunión programada para dentro de dos meses en la sede de la policía municipal de Sabadell. Tras el plazo previsto, se vuelve a realizar la reunión acordada, donde las partes manifiestan que han mantenido el compromiso establecido en la reunión anterior.

Como hemos visto, se han utilizado diferentes roles del modelo de gestión de conflictos, como el rol del policía maestro para deslegitimar la violencia para que las partes no la vuelvan a utilizar.

También hemos utilizado nuestra caja de herramientas donde tenemos guardadas nuestras habilidades y estrategias.

Me gustaría añadir que también, dentro de nuestro rol de maestro, no hace falta ser un experto en una materia pero sí tener unos mínimos conocimientos sobre las asociaciones culturales y religiosas.

Hay diferentes asociaciones que se agrupan por países de origen, como por ejemplo Malí. Esta asociación no es religiosa, y puede estar adscrita a la Federación de Asociaciones de Malí de Cataluña, y también a la Federación Catalana y en la Federación Estatal, y a la vez puede tener relaciones con otras a nivel europeo o del país de origen; pueden tener miembros con ideología contraria al gobierno de su país o estar a favor, y no todos profesan la misma religión.

Por un lado, en un centro de culto, están las personas que forman la junta directiva, han de tener sus estatutos, acta de configuración de la junta con los diferentes miembros que componen dicha junta, y, por otro lado, en su vertiente religiosa, los centros de culto han de estar inscritos en el registro de entidades religiosas del Ministerio de Justicia.

El Imán es una persona contratada por la junta directiva. En este proceso de gestión del conflicto, el Imán estuvo en un segundo plano, pues no tenía el carisma necesario, como puede tenerlo el oficiante en otros centros de culto.

Una asociación de un Centro de Culto puede pertenecer o no a algunas de las Federaciones Catalanas como UCIDCAT, *Consell Islàmic*, etc. y a la vez a la Comisión Islámica de España, que está compuesta por la UCIDE y FEERI. También puede tener sus ideologías políticas, de su país de origen, a favor o en contra del Gobierno. Por ejemplo, si son de origen marroquí,

pueden estar a favor de la ideología política de Mohamed VI o de un partido como Justicia y Caridad.

Respecto al conflicto con el perro, un último apunte: en el Islam se prohíbe el maltrato a los animales, pero por otro lado un musulmán no debe mantener a un perro dentro de casa, ya que los ángeles no entran en la casa donde hay un perro, que se considera un animal impuro. No obstante pueden tener el perro en otras circunstancias y contextos. Por ejemplo, un perro ha lamido un vaso, para poder volver a ser usado por las personas debe purificarse lavándolo siete veces, siendo la primera con tierra. La reflexión es que puede haber cierto miedo superior en otras personas que no están acostumbradas a tratar con perros.

Caso 2

Homicidio, medio de comunicación y conflicto que supera el umbral de la destrucción

El 13 de septiembre del 2012, sobre las 20: 30 horas, se recibe una llamada informando de que en un bar se ha producido una pelea con arma blanca y ha fallecido una persona, llega al lugar la primera unidad de policía municipal de Sabadell y procede a la detención de los presuntos autores y piden refuerzos, pues existe una situación de bastante alteración del orden público. Se personan las primeras unidades de los diferentes Cuerpos policiales para controlar el conflicto, que ha superado el umbral de la violencia y que puede agravarse. Se establecen todos los protocolos policiales de medidas de seguridad, de detención de los presuntos autores, servicios de ambulancia, comisión judicial, diligencias de investigación.

Los titulares de algunos medios de comunicación explicaban lo sucedido como una pelea entre bandas de chinos y gitanos, nada más lejos de la realidad, por lo que no ayudaban a rebajar la tensión sino todo lo contrario: alimentar la tensión los días posteriores; a continuación expongo alguno de los titulares que salieron en los diferentes medios:

Titular de *El País* el 14.09.12: “Los Mossos tratan de contener en Sabadell la tensión entre chinos y gitanos”

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/09/14/catalunya/1347578232_232349.html

Titular de *ad alertadigital* del 14.09.12: “Tensión en Sabadell entre gitanos y chinos tras una reyerta mortal en un bar”.

<http://www.alertadigital.com/2012/09/14/el-bronx-se-traslada-al-noreste-de-espana-tension-en-sabadell-entre-gitanos-y-chinos-tras-una-reyerta-mortal-en-un-bar/>

Días posteriores, 14 y 15 septiembre de 2012:

- Se habla con actores que pueden colaborar en controlar la situación para que no se convierta realmente en un conflicto entre chinos y gitanos.
- Implicación de los pastores de las diferentes Iglesias Evangelistas.
- Implicación de referentes y entidades culturales del pueblo gitano de Sabadell y de la Mina
- Personas del colectivo chino por la preocupación existente.
- Trabajo transversal con otros departamentos del Ayuntamiento. Implicación del departamento de derechos civiles del Ayuntamiento
- Presencia policial en la zona del bar y también en el barrio donde vive la familia de la víctima.

- La investigación policial sigue su curso.
- 15 de septiembre, a las 12:00 horas, entierro del difunto: unas 2.000 personas asisten al funeral.

A partir del día 15, después del entierro: pese a que hay detenidos, y a que se ha iniciado un proceso judicial y policial, sigue habiendo tensión en el barrio, tanto donde han ocurrido los hechos como donde vive la familia de la víctima.

Hay que recordar que el conflicto es dinámico en el tiempo y el Código Penal recoge una conducta que tiene que ser típica, antijurídica, culpable y punible en el momento que ocurre. Es una fotografía de los hechos que tendrán que ser posteriormente juzgados. Ambas partes y sus familias vuelven a convivir en el barrio.

Se pacta con los diferentes interlocutores que ante cualquier problema o conflicto que surja que alerten a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. Se utilizan los roles que están dentro de la contención, a la vez que se empiezan a utilizar los roles de tender puentes entre los diferentes colectivos

Una hermana del difunto protagoniza un incidente cerca de su domicilio persiguiendo a un ciudadano de origen chino, diciendo que tenía que ver con la muerte de su hermano. Se habla con la familia utilizando los roles del policía maestro, intentando deslegitimar y no utilizar la violencia. No suceden más episodios de alerta.

Por otro lado, existe una tensión entre tres familias gitanas de la ciudad, por lo cual las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad debemos estar en alerta. La familia de la víctima está descontenta con dos de los amigos de su familia porque no actuaron como debían hacerlo dos buenos amigos, dejándolo morir.

La semana posterior tiene lugar una reunión entre las diferentes familias, miembros del Consejo de ancianos de Sabadell y representantes del consejo de la Mina. Deciden que las familias extensivas (primos, sobrinos, tíos, etc.) de los dos amigos de la víctima deben abandonar Sabadell.

Gracias a los diferentes roles del modelo y a nuestra caja de herramientas ha sido posible gestionar el conflicto mientras el proceso judicial sigue su curso.

Después de un análisis de lo sucedido, y haciendo una reflexión de lo acontecido, se llega a la conclusión de que en el pasado está el presente del conflicto. En este caso, por los datos objetivos de actuaciones policiales en el bar, en los últimos tres años habían aumentado progresivamente, por un lado, las quejas vecinales y, por otro, los conflictos con clientes del bar.

¿Puede ser que a los propietarios les hubiera superado la situación de conflictividad del bar? ¿Qué estaba pasando para que tuviera ese trágico final?

Casi siempre sólo vemos en los conflictos la punta del iceberg. En cada actuación puede ser que se tuviera que haber profundizado en lo que había debajo de lo evidente: los intereses, emociones, necesidades. ¿Realmente los agentes de policía están preparados para afrontar este tipo de situaciones, para detectar qué está pasando debajo de la parte visible del iceberg?

El conflicto, antes de que se traspase el umbral de la destrucción, de la violencia, es una señal positiva, con la que la gente suele reaccionar de forma negativa porque suele aflorar a través de la queja. La queja es una voz de alerta que debe ser atendida de inmediato.

En la actualidad el bar ha reabierto con otros propietarios y se ha transformado en un

Kebab y, a fecha de hoy, no hay problemas.

Por otro lado, con este conflicto, y relacionado con el caso práctico-1, hemos de tener en cuenta algunos conocimientos básicos del funcionamiento de las asociaciones gitanas. Por ejemplo, en nuestro municipio tenemos la Asociación Gitana de Sabadell, la Entidad Secretariado Gitano, a la vez pueden ser miembros de la FAGIC, las Federaciones de Asociaciones de Cataluña, relacionados con otras asociaciones a nivel catalán y fuera de Cataluña.

Afortunadamente, los representantes de las entidades suelen colaborar en los grandes conflictos. Cada miembro de la asociación tiene su ideología política y religiosa, lo cual no es obstáculo para poder alcanzar consensos.

Tenemos a la Federación de Asociaciones Culturales Cristianas de Cataluña (FACCA), donde se concentran la mayoría de Centros de Culto Evangelista de Filadelfia de Cataluña, que a la vez tienen sus relaciones a nivel estatal. Cabe destacar la ayuda por parte de los miembros de las diferentes Iglesias.

Por otro lado, el Consejo de Ancianos de Sabadell está formado por seis personas ancianas de bastante reputación dentro del colectivo. Su funcionamiento es el mismo que el Consejo de ancianos de Cataluña, que actualmente está pasando un momento de dificultades debido a que dos de sus miembros pertenecen a familias involucradas en los sucesos de la muerte de un joven el pasado día 23 de febrero de 2016, en el Puerto Olímpico; donde hay varias familias implicadas y cuando hay problemas graves entre ellos, intervienen para solucionarlos.

Es el caso del barrio de la Mina; sin entrar en detalles sobre los hechos, hay familias que han tenido que marcharse, tanto de los agresores como de los que estaban presentes en los hechos y no evitaron la muerte. Según medios de comunicación, entre 300 y 500 familias; algunas ya están regresando al barrio.

Sobre las detenciones de los autores del incidente del barrio de la Mina, a mi parecer creo que la cuestión no está cerrada, porque de momento los hombres de la familia del fallecido no van de estricto luto. Me recuerda a unos hechos similares en Sabadell en el 2003, donde falleció una persona. La Policía Nacional realizó las detenciones, pero en el año 2008 en Vinaroz se cobró la venganza. Por otro lado, alguna de las familias de los implicados en lo sucedido en la Mina son las mismas involucradas en el 2003 en los sucesos de Sabadell. Actualmente hay un desequilibrio entre las familias del barrio de la Mina, donde actualmente una familia se ha empoderado.

Caso 3

El 28 de diciembre de 2014, a las 22:30 horas, se recibe una llamada alertando sobre unos disparos en un bar. Informan que 6 o 7 personas han disparado desde el exterior, y las balas se han incrustado en la pared del interior del establecimiento. Los autores han huido en dos vehículos.

Se produce la actuación de los Cuerpos de policía en el lugar después de los hechos, acordonan la zona, se realiza la inspección ocular y las primeras diligencias policiales de investigación que continúan su curso hasta poder dar con los presuntos autores.

Se realiza un análisis de datos de actuaciones policiales, en las cuales aparecen bastantes incidentes con clientes a partir de las 22:00 horas, y siempre dentro del horario en que puede

estar abierto el bar; no hay incumplimiento de horarios. En años anteriores se han realizado diferentes intervenciones de inspección de la actividad, siendo en la actualidad correcta.

Se habla con miembros de la Asociación de Comerciantes de la zona y propietarios de otros bares cercanos. Tres de los bares más próximos cierran entre las 22:00 y 23:00 horas, porque a partir de esas horas les llega un tipo de clientes que solo dan problemas: peleas, consumo excesivo de alcohol, etc.

Los propietarios del bar son un matrimonio, Safian, de Pakistan, y Hasmina, de Marruecos, con tres hijos. Él trabaja en el bar y ella en la tienda que tienen al lado.

Se realizan reuniones por separado, tanto con Safian como con Hasmina, que reconocen que tienen muchos problemas, sobre todo por las noches, con ciertos clientes, pero que el bar les da sustento para toda la familia.

Después de varias reuniones ofreciéndoles otros servicios del Ayuntamiento donde les pueden orientar sobre cómo llevar su actividad, y pautas sobre cómo deben actuar ante un cliente problemático, deciden ajustar la apertura del establecimiento a los horarios del resto de bares: es decir, cerrar entre las 22:00 horas y las 23:00 horas, y, por otro lado abrir antes dando prioridad a los cafés de primera hora de la mañana.

A fecha de hoy, los conflictos han disminuido bastante y no tienen los problemas producidos por los clientes de última hora de la noche.

En este caso se han utilizado, en un primer momento de actuación, los roles para contener y posteriormente los de prevenir, el rol del policía proveedor de necesidades y el de maestro, orientando sobre cómo pueden llevar el bar de la mejor manera posible, aplicación de medidas de autoprotección a la vez que se tienden puentes con personas referentes en el barrio.

Como he dicho antes, las quejas son alertas, pero cuando se produce un conflicto hay que aprovechar la energía para realizar los cambios y transformaciones de una forma constructiva y efectiva, como es el caso de Safian y Hasmina. Han tenido que concurrir una serie de circunstancias para generar el impulso necesario para cambiar la forma de llevar su negocio; en otras circunstancias, no se hubieran atrevido a realizar el cambio. Se dice que cambiar es aprender, pero a veces el miedo nos impide aprender.

Caso 4

Grupo de jóvenes que causan problemas y molestias en el espacio público. Se trata de un grupo de jóvenes de entre 14 y 15 años, todos con dificultades en los estudios; alguno ha sido expulsado del instituto, están todo el día en la calle, inventándose quien mete más la pata.

Este perfil, asociado a estas edades, es bastante habitual encontrarlo en los espacios públicos, plazas, parques en los que se reúnen y que ocasionan molestias de convivencia en espacios públicos.

Estos jóvenes pueden ser el reflejo de cualquier joven que esté en los inicios de su radicalización, ya sea para cometer delitos, buscar refugio en diferentes bandas latinas prohibidas, de extrema derecha, o empezar a ser inculcados sobre ideas de grupos terroristas globales.

Un ejemplo sería cómo bandas de extrema derecha utilizan a menores para empezar a

hacer pintadas de simbología fascista o pueden ser objeto de manipulación para que cometan algún delito de odio, puesto que las penas son inferiores para los menores.

Para convertirse en un joven radical hay un proceso. Imaginamos una escalera que sube hacia las zonas más radicales y el umbral de la violencia. El modelo es utilizado por el profesor Fathali Moghaddam, director del programa de resolución de conflictos en la Universidad de Georgetown. Él utiliza la metáfora de una escalera que se estrecha y que lleva hacia el acto violento y que sitúa en la parte más alta; detrás hay un proceso de radicalización que no es de un día.

Volviendo al caso práctico, se trata de un grupo de jóvenes que casi todos son del barrio, alguno ya con antecedentes de menores que corresponden al líder del grupo, la persona que arrastra al resto.

Se realizan diferentes actuaciones con el grupo en diferentes lugares, casi todos por cuestiones de incivismo, pero se produce un cambio cuando se empieza a detectar que pueden estar involucrados en alguna pelea con insultos y amenazas, aunque las víctimas no lo denuncien.

Se empiezan a derivar informes a diferentes departamentos como servicios sociales, y departamento de educación, porque también se detecta absentismo escolar; por el origen de las personas también se informa al departamento de derechos civiles.

Parece que la situación se ha calmado, pero continúan los conflictos hasta el punto en que un día el grupo acaba inmerso en una pelea, a la llegada de la policía solo se encuentra a la presunta víctima y no hay rastro de los agresores; no obstante, uno de los testigos identifica a uno de los jóvenes.

Se inician unas diligencias policiales que acabaran en la Fiscalía de Menores. El menor identificado tiene 15 años, se llama Pepe, y ya se le ha etiquetado como futuro criminal.

Se analizan intervenciones en las que ha estado involucrado él, gestiones que han realizado los diferentes departamentos como servicios sociales, educación, el Instituto de Pepe y el departamento de derecho civiles.

Pepe no es el líder del grupo. Se deja llevar por el resto de integrantes. Cuando se trabaja con grupos conflictivos y se detecta al líder, hay que quitarle protagonismo. En las intervenciones policiales quiere dejar notar que es el líder y el que manda respecto a los suyos.

Se llevan a cabo diferentes reuniones con Pepe y sus padres. Las primeras, por separado, para explorar mejor las necesidades individuales, los intereses de cada parte; se exploran los sentimientos de los unos respecto de los otros.

Durante el trascurso de las reuniones se detecta la preocupación de los padres por su hijo, el miedo a que no puedan controlarlo. Por otro lado, Pepe al principio es más cerrado, y a medida que se hacen sesiones se va abriendo y reconociendo su culpa, además entiende el esfuerzo que están haciendo sus padres.

Pepe hace clase una hora a la semana en el Instituto. Tiene dificultades para los estudios. Por otro lado se le añaden problemas de hiperactividad y concentración (cosa que se observa durante las reuniones), se va medicando cada día y tiene visitas cada dos meses con la psicóloga del hospital. Por otro lado, tiene prohibida la entrada en algún centro público del que fue expulsado.

Los padres están preocupados por su hijo, intentan controlarlo y estar encima de él. Se ven desbordados por la situación, tienen miedo de que acabe inmerso en algún problema más grave.

Desde los roles de policía mediador, de policía maestro y el de policía facilitador, se intenta ayudar a las partes; por un lado, poniendo al alcance todos los servicios posibles de la administración pública, y, por otro, deslegitimando el uso de la violencia y sus diferentes consecuencias. El hecho es que tiene que salir del grupo de amigos, ya que es tóxico y para ello los padres tienen que ser bastante proactivos.

Además, se habla con una entidad, que no pertenece a la administración, con la que se realizan reuniones conjuntas con Pepe y sus padres para que pueda hacer otras actividades e integrarse en otro grupo. La finalidad es que esa hiperactividad la pueda reconducir realizando actividades; por ejemplo, algo que le gusta es la petanca, que participe en actividades relacionadas con esa actividad.

Dado que le gustaría ser mecánico, se ha de procurar que pueda iniciar algún plan de formación, estudiar mecánica, cosa para la que tiene bastante predisposición.

Pepe suele ayudar en el huerto a su abuelo, algunas tardes acompaña a su hermano y su padre al centro de culto donde su tío es pastor.

Mecanismos de alerta: como es bastante hiperactivo, aparte de continuar los trabajos con la psicóloga, con el padre se ha creado un mecanismo de alarma consistente en que cuando Pepe se da cuenta de que se está poniendo nervioso, llamar inmediatamente a sus padres por teléfono para que le ayuden a contenerse.

Anécdota: una de las entrevistas se realizó en el barrio donde vive Pepe. La primera reacción cuando me vieron con él, parte de amigos conocidos del barrio, preguntaron si había pasado algo, si me lo llevaba detenido. La cuestión es que en la zona sólo están acostumbrados a observar las intervenciones policiales desde una fuerte autoridad y es necesario trabajar mucho para hacer efectivo el rol de constructor de puentes.

La situación actual es que Pepe ha salido del grupo, no se ha visto involucrado más veces en actividades incívicas o delictivas y, por otro lado, sigue su tratamiento psicológico aunque aún pendiente del juicio en Fiscalía de Menores.

Desde la policía hemos gestionado el conflicto de diferente manera a como estamos acostumbrados. Lo hemos hecho utilizando los diferentes roles del modelo y con las diferentes herramientas que tenemos cuando aplicamos los roles.

Las personas no pueden cambiar el entorno donde viven, pero si ellos pueden cambiar sus creencias, y como consecuencia sus acciones. Con Pepe lo hemos conseguido. Por otro lado, hemos conseguido que conociera otros referentes donde se pueda ver reflejado y no con los que ya son delincuentes.

Con Pepe, intentar definir bien el problema / conflicto nos ayudará a solucionarlo de la mejor manera. No se debe tener prisa en encontrar una solución: los conflictos son muy complejos y, a veces, los síntomas nos pueden hacer confundir el verdadero problema de fondo. No es lo mismo la gripe que la fiebre.

IV. CONCLUSIONES

Tal como hemos visto en los ámbitos legislativos de aplicación de la mediación, en algunos casos coinciden las funciones y competencias con los marcos normativos de la Legislación relativa a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, como por ejemplo la intervención en conflictos entre particulares si son requeridos para ello.

Donde puede existir más controversia es en los principios que rigen la mediación, como la imparcialidad, voluntariedad, neutralidad, confidencialidad, que pueden coincidir o ser parecidos a los principios que marcan la Ley de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

Sin entrar en más detalles, un ejemplo es la policía local de Villarreal, donde la organización ha instaurado la cultura de la mediación en su plantilla de policías, que son aproximadamente 120 para una población de 50.306 habitantes en 2015, de los cuales 21 agentes están en el ámbito de la mediación.

¿El procedimiento de mediación sirve para resolver todos los conflictos? Mi respuesta es que no, pero sí que es válida para determinados conflictos, siempre y cuando las partes estén predispuestas a mediar.

Como hemos visto, las diferentes normativas en el ámbito policial hablan de principios y competencias, en ningún momento se menciona sobre qué metodología hay que utilizar para solventar los conflictos y no se hace referencia a la mediación. Por este motivo, el campo de la investigación en gestión de conflictos y de la mediación en policía está abierto.

Entrando en el estudio metodológico del modelo de gestión de conflictos, se ha comprobado que existe una forma disgregada de afrontarlos y falta más formación en su gestión.

Los tipos de conflictos mencionados por los encuestados son prácticamente los mismos que los mencionados en el marco teórico del modelo de gestión de conflictos; es decir, que el modelo teórico es compatible con los conflictos que afectan el día a día de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

En referencia a una de las preguntas sobre las formas de cómo afrontar los conflictos, con respuestas cerradas o inducidas, se ha demostrado que los agentes de policía en algún momento de su trayectoria profesional han utilizado algunos de los roles propuestos por el modelo de gestión de conflictos.

En el resto de preguntas abiertas del cuestionario se deduce que los agentes, en algunas fases del conflicto, han utilizado roles del modelo y herramientas utilizadas por el modelo de gestión de conflictos.

El modelo planteado de gestión de conflictos puede ayudar en las fases de prevención, contención y resolución. Puede marcar las pautas de cómo afrontar los conflictos y que no sean excluidos respecto de los protocolos de actuación cuando ya se ha producido el delito o la falta administrativa.

El modelo propuesto ayudaría a gestionar mejor los conflictos entre los miembros de la organización policial, a la vez que mejoraría el servicio de atención al ciudadano.

Por otro lado, con el modelo de gestión de conflictos planteado en Sabadell estamos presentando un trabajo cualitativo: puede reducir los costes económicos de la organización y también los costes de imagen de la misma por mala praxis de sus miembros; estamos hablando

de la cultura de la prevención.

En definitiva, hay que establecer que el modelo sea visto como un recurso necesario a integrar en la cartera de servicios de que puede disponer cualquier organización policial. Proponer el modelo para mejorar las relaciones dentro de las organizaciones policiales y ser incluido en cursos específicos de formación en los diferentes Cuerpos y Fuerzas de Seguridad e introducirlo dentro de planes formativos en los cursos básicos de la Escuela de Policía y en unidades especializadas. Implantar el modelo de gestión de conflictos como un proceso de cambio organizativo dentro de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad y evaluar los resultados para replantearse, si es necesario, el propio modelo

Durante los últimos años se me ha permitido poner en práctica los roles del modelo con las diferentes herramientas que tenemos a nuestra disposición; ejemplo de ello son los casos prácticos expuestos, entre otras intervenciones.

Finalmente, una vez realizada una aproximación al contexto legislativo de las diferentes normativas y ámbitos de aplicación, explicación del modelo y exposición de los casos prácticos, acabamos con la respuesta a la primera pregunta realizada al inicio sobre si la actuación de la policía en un accidente de circulación es mediación o no.

Podemos decir que se utilizan habilidades de la mediación, pero no es un proceso de mediación. Se aproxima más a la idea de transformación de conflictos del modelo de gestión de conflictos planteado con la utilización de los diferentes roles y cajas de herramientas que tenemos a nuestra disposición

Cualquier aclaración u obtención de más información sobre el modelo se puede solicitar a través del correo joanjd@hotmail.es.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Amorós, M.; Camps, F. i Pastor, X.: "Mediació Comunitària i Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya", n. 15, Barcelona, Fundació Jaume Bofill, 2000.

Aguásenos, N.: "Gestión alternativa de conflictos aplicada al campo de la Seguridad", *Revista Catalana de Segurita Pública*, noviembre del 2009,

Maye, B.S: *Más allá de la neutralidad, como superar la crisis de la resolución de conflictos*, Genisa, 2008.

Cornelius, H. y Faire, S.: *Tú ganas yo gano*, Editorial Gaya, 1989.

De Miguel, J.M. y Fernández, M.: *Matar al Padre, un modelo de reconstrucción del conflicto social desde la sociología*, 1995.

Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya: *Libro Blanco de la Mediación en Catalunya*, Barcelona, 2011.

Diputació de Barcelona: *Policia de proximitat, manual de consulta*, Barcelona, 2009.

- Escuela de Policía de Catalunya: *Jornadas sobre la policía como fuente de resolución de problemas*, Girona, Centro de Documentación Policial, material grabado en vídeo, 2000.
- Galtung, J.: *La violencia cultural*, Guernica Gogoratuz, documento número 14, 1989.
- Goldstein, H.: *Problem-oriented policing*, Estados Unidos, McGrawhill, 1990.
- Institut de Seguretat Pública de Catalunya: *Dossier del Curs de Relacions amb la Comunitat*, Barcelona, 3 al 7 maig de 2007,
- Institut de Seguretat Pública de Catalunya: *Dossier de les Jornades sobre la Gestió Alternativa de conflictes a la policia*, Barcelona, 2012.
- Guillen, F.: "Policia i Seguretat", *Materials 225*, Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Públicacions, 2012.
- Guillen, F.: *Modelos de Policía hacia un modelo de seguridad plural*, Editorial Bosch, 2016.
- Redorta, J.: *Impulsando la mediación comunitaria. Actas del Congreso Internacional de Mediación*, Las Palmas de Gran Canaria, 2002.
- Redorta, J.: *Cómo analizar los conflictos*, Barcelona, Paidós, 2004.
- Redorta, J.: *Aspectos críticos para implantar la mediación en contextos de policía*, RCSP 15/2004, josepredortaresmas.net.
- Redorta, J.: Artículo en "La Contra", *La Vanguardia*, Barcelona, 23.11.2012.
- Gallardo, R. y Cobler, E.: *Mediación Policial*, Tirant lo Blanch, 2012
- Toch, H. y Grand, J.D.: *Police as problem solvers*, Nueva York y Londres, Plenum Press, 1981.
- Ury, W.L.: *Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver, Conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*, Paidós, 2000.
- Ury, W.L.: *Supere el No*, Editorial Norma, 1991.
- Ury, W.L. y Fisher, R.: *Sí. ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Editorial Norma, 2003.
- Vidal, A. y Llinás, R.: *Guia para el Mediador Profesional*, Salmerón, 2016.
- Villagrasa, E.: *La mediació. L'alternativa multidisciplinària a la resolució dels conflictes*, Barcelona, Pòrtic, 2004.
- Vinyamata. E.: *Conflictología. Vivir en Paz. Conflictología y conflictividad en la vida cotidiana*, Barcelona, Hacer, 2005.

Webs de referencia

- <http://ispc.gencat.cat>
- <http://www.vila-real.es>
- <http://justicia.gencat.cat/ca/ambits/mediacio/>

- <https://e-justice.europa.eu>

Referencias Normativas

- Carta de Rotterdam: Una Policía para una sociedad multiétnica. 1996.
- Recomendación del Comité de Ministros del Consejo de Europa núm., R. (98) I, de 21 de enero de 1998.
- Recomendación 10 del Comité de Ministros del Consejo de Europa, a los Estados miembros, 2002, para:
 - Libro verde sobre modalidades alternativas de resolución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil, 2002.
 - Directiva 2008/52CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos civiles de la mediación en asuntos civiles y mercantiles (después de cuatro años de vicisitudes diversas).
 - L 15/2009, de 22 de julio, de Mediación en el ámbito del Derecho Privado, Cataluña.
 - Ley 25/2010, de 29 de julio, del libro segundo del Código Civil de Cataluña, relativo a la persona y la familia.
 - Decreto 135/2012, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la reseñada ley.
 - Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.
 - Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero, reguladora de la Responsabilidad Penal de los Menores.
 - Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial.
 - Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.
La Constitución Española:
 - Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
 - Ley 16/1991 de las Policías Locales de Cataluña.
 - Ley 10/1994, de 11 de julio,, de la policía de la Generalitat-Mossos d'Esquadra.
 - Ley 4/2003, de 7 de abril, de ordenación del sistema de seguridad pública de Cataluña.
 - Resolución 169/34, de 1979, de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Códigos de conducta para Funcionarios Encargados de hacer cumplir la Ley.
 - Resolución 690 de 1979, de la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, declaración sobre la Policía.
 - Recomendación 10 del Comité de Ministros a los Estados miembros sobre el Código Europa miembros sobre el Código Europeo de Ética de la Policía.



www.icps.cat