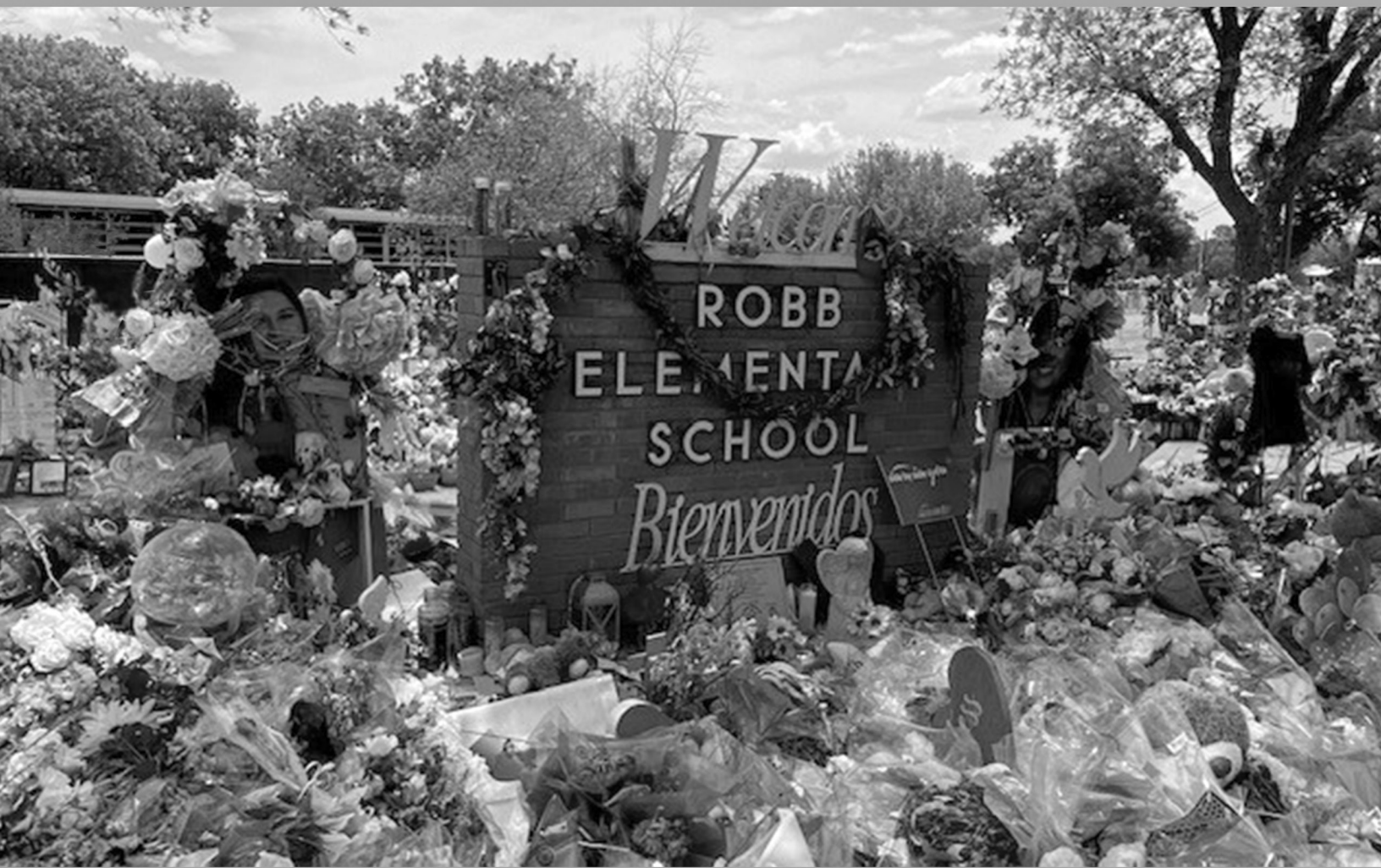


# Análisis de incidentes críticos: Tirador activo en la Escuela Primaria Robb





# Análisis de incidentes críticos: Tirador activo en la Escuela Primaria Robb



Las referencias de Internet citadas en esta publicación eran válidas a la fecha de publicación. Dado que las URL y los sitios web cambian constantemente, ni los autores ni la Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad pueden garantizar su validez actual.

El Departamento de Justicia de los Estados Unidos se reserva una licencia libre de regalías, no exclusiva e irrevocable para reproducir, publicar o utilizar de otro modo y autorizar a otros a utilizar este recurso para fines del gobierno federal. Este recurso puede distribuirse y utilizarse gratuitamente únicamente con fines educativos y no comerciales.

Fotos tomadas por personal del Departamento de Justicia de los Estados Unidos a menos que se indique lo contrario.

Cita recomendada:

Departamento de Justicia de los Estados Unidos. 2024. *Análisis de incidentes críticos: Tirador activo en la Escuela Primaria Robb*. Washington, D.C.: Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad.

Publicado en 2024

# Aviso sobre el contenido

El equipo eligió cuidadosamente las palabras utilizadas en este informe para transmitir correctamente los hechos. Sin embargo, las descripciones pueden resultar desencadenantes para algunos lectores debido a las explicaciones de este incidente con víctimas masivas, incluida la edad de las víctimas.

El equipo deliberadamente no nombra al autor del delito para evitar glorificar sus acciones y por respeto a las familias de las víctimas.

Para obtener recursos, así como apoyo emocional, gratuito y confidencial, visite <https://988lifeline.org/> o llame o envíe un mensaje de texto al 988 para comunicarse con la línea de ayuda en casos de suicidio y crisis (Suicide & Crisis Lifeline), disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año.

# Dedicatoria

Este informe se ofrece para honrar la memoria de las víctimas inocentes—jóvenes estudiantes y maestros—que fueron asesinados sin sentido el 24 de mayo de 2022 en la Escuela Primaria Robb en Uvalde, Texas. Para conmemorar a aquellos cuyas vidas fueron arrebatadas, hemos creado perfiles de recuerdo para captar el espíritu de cada víctima y amplificar sus voces, que fueron silenciadas. Estos se pueden encontrar en el “Apéndice A. Perfiles de recuerdo” y en línea en <https://cops.usdoj.gov/uvalde>.<sup>1</sup>

Este informe también está dedicado a los sobrevivientes, aquellas personas que temieron por sus vidas y las de sus seres queridos, que arriesgaron desinteresadamente su propia seguridad para pedir ayuda y tratar de proteger a otros y que fueron testigos del horror, observando con angustia el desarrollo de los acontecimientos. Para los cientos de sobrevivientes de esta comunidad, sabemos que no terminarán los impactos negativos, ni las lesiones físicas, mentales y emocionales, y que su dolor sigue siendo muy intenso. Muchos de ustedes continúan cargando las heridas emocionales y el dolor que sufrieron por la pérdida de sus seres queridos y la pérdida de su sentido de seguridad en su propia comunidad.

Es nuestra intención honrarlos a todos ustedes recordando a sus seres queridos y relatando sus historias, compartiéndolas aquí con el resto del país. Esperamos que nuestro análisis de los eventos del 24 de mayo de 2022 pueda proporcionar respuestas a las preguntas que quedan y las lecciones que puedan ayudar a otros en el futuro.

El país entero lloró con la comunidad de Uvalde aquel día trágico. Si bien seguimos desconsolados por su pérdida, nos impulsa la necesidad de brindar un recuento fidedigno de los días y meses previos a ese día, la respuesta que tuvo lugar el 24 de mayo y los eventos y acciones que siguieron.

En la siguiente página están los nombres de las víctimas.

---

<sup>1</sup> La colocación de los Perfiles de recuerdo se ha realizado conforme a peticiones de algunos de los familiares de las víctimas.

A continuación se muestran los nombres de las vidas inocentes perdidas ese día:

Nevaeh Alyssa Bravo, 10 años

Jacklyn "Jackie" Cazares, 9 años

Makenna Lee Elrod, 10 años

José Flores Jr., 10 años

Eliahna "Ellie" Amyah García, 9 años

Irma Linda García, 48 años

Uziyah Sergio García, 10 años

Amerie Jo Garza, 10 años

Xavier James López, 10 años

Jayce Carmelo Luevanos, 10 años

Tess Marie Mata, 10 años

Maranda Mathis, 11 años

Eva Mireles, 44 años

Alithia Haven Ramírez, 10 años

Annabell Guadalupe Rodríguez, 10 años

Maite Yuleana Rodríguez, 10 años

Alejandría "Lexi" Aniyah Rubio, 10 años

Layla Marie Salazar, 11 años

Jalilah Nicole Silguero, 10 años

Eliahna Cruz Torres, 10 años

Rojelio Fernández Torres, 10 años

# Contenido

- Aviso sobre el contenido .....iii**
- Dedicatoria .....iv**
- Contenido.....vi**
- Agradecimientos.....xi**
- Resumen ejecutivo.....xii**
  - Organización del informe.....xiii
  - Terminología y tratamiento de nombres.....xiv
  - Descripción de las observaciones fácticas del CIR .....xiv
  - Descripción general del análisis del equipo del CIR.....xvii
  - Resumen capítulo por capítulo ..... xviii
- Introducción .....1**
  - Áreas de examen del CIR ..... 2
  - Metodología del CIR..... 3
  - Organización del informe..... 6
- Capítulo 1. Reconstrucción del cronograma del incidente.....8**
  - Introducción..... 8
  - Organización ..... 8
  - Resumen del incidente de alto nivel..... 10
  - Cronograma minuto a minuto ..... 20
- Capítulo 2. Tácticas y equipo .....95**
  - Introducción..... 95
  - Tácticas en incidentes de tirador activo ..... 100
  - Uso y despliegue de equipos ..... 115
  - Observaciones y recomendaciones ..... 121



<b>Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación .....</b>	<b>126</b>
Introducción.....	126
Liderazgo durante una respuesta a un tirador activo.....	128
Coordinación de la respuesta médica.....	174
Observaciones y recomendaciones .....	188
<b>Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente .....</b>	<b>194</b>
Introducción.....	194
Mando de la investigación.....	195
Control de la escena del crimen .....	196
Investigaciones y análisis de incidentes.....	199
Observaciones y recomendaciones .....	203
<b>Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis.....</b>	<b>208</b>
Introducción.....	208
Comunicaciones públicas durante una tragedia.....	210
Comunicaciones públicas tras un incidente con víctimas masivas.....	244
Comunicación con las víctimas y las familias.....	246
Observaciones y recomendaciones .....	253
<b>Capítulo 6. Trauma y servicios de apoyo .....</b>	<b>262</b>
Introducción.....	262
Servicios agudos de apoyo.....	267
Servicios de apoyo inmediatos o intermedios.....	286
Apoyo a largo plazo.....	331
Observaciones y recomendaciones .....	348
<b>Capítulo 7. Seguridad y protección escolar.....</b>	<b>364</b>
Introducción.....	364
Respuesta a un tirador activo del UCISD—¿Quién está a cargo?.....	367
Planificación y organización de seguridad y protección dentro del UCISD .....	370
Departamento de Policía del UCISD .....	372
Puertas, cerraduras, imanes y mantenimiento .....	377

Avisos de emergencias.....	381
Simulacros y maniobras .....	385
Observaciones y recomendaciones .....	385
<b>Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente.....</b>	<b>392</b>
Introducción.....	392
Políticas y procedimientos.....	394
Coordinación entre agencias .....	399
Capacitación.....	412
Preparación y planificación en las escuelas para mitigar la magnitud del trauma.....	429
Planificación y preparación para mensajes públicos .....	433
Observaciones y recomendaciones .....	441
<b>Conclusión .....</b>	<b>449</b>
<b>Apéndice A. Perfiles conmemorativos.....</b>	<b>450</b>
Nevaeh Alyssa Bravo.....	450
Jacklyn “Jackie” Cazares.....	451
Makenna Lee Elrod .....	452
José Flores Jr. ....	453
Eliahna “Ellie” Amyah García .....	454
Irma Linda García .....	455
Uziyah Sergio García .....	456
Amerie Jo Garza .....	457
Xavier James López .....	458
Jayce Carmelo Luevanos .....	459
Tess Marie Mata .....	460
Maranda Mathis.....	461
Eva Mireles.....	462
Alithia Haven Ramírez.....	463
Annabell Guadalupe Rodríguez .....	464
Maite Yuleana Rodríguez .....	465

Alexandria “Lexi” Aniyah Rubio .....	466
Layla Marie Salazar .....	467
Jailah Nicole Silguero .....	468
Eliahna Cruz Torres .....	469
Rojelio Fernández Torres .....	470
<b>Apéndice B. Metodología del informe.....</b>	<b>471</b>
Áreas de análisis.....	471
Agencias de servicios de emergencia .....	472
Período del análisis .....	472
Enfoque de la evaluación.....	472
Reconstrucción del cronograma del incidente .....	480
Análisis de la capacitación .....	485
Tratamiento de los nombres.....	486
<b>Apéndice C. Observaciones y recomendaciones .....</b>	<b>488</b>
Capítulo 2. Tácticas y equipo .....	488
Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación.....	492
Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente .....	498
Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis .....	501
Capítulo 6. Trauma y servicios de apoyo .....	510
Capítulo 7. Seguridad y protección escolar .....	524
Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente .....	530
<b>Apéndice D. Materiales complementarios de liderazgo, mando del incidente y coordinación.....</b>	<b>537</b>
Estímulos a lo largo del incidente .....	537
Grupo Operativo de Rescate.....	545
Zonas.....	546
<b>Apéndice E. Materiales complementarios de comunicaciones públicas.....</b>	<b>548</b>
Ejemplos de campañas públicas de medios.....	548
Campaña de medios del proyecto Libertad del 11/9 de Nueva York .....	549

Cómo afectan las comunicaciones públicas los resultados de experiencias traumáticas .....	555
Psicoeducación.....	557
<b>Apéndice F. Materiales complementarios para servicios de apoyo y trauma .....</b>	<b>560</b>
Un cambio en la respuesta de salud mental ante desastres .....	560
Poblaciones de alto riesgo identificadas en el material publicado.....	562
Desafíos únicos al abordar las inquietudes de salud del comportamiento para diversos socorristas .....	564
Establecer y mantener un programa de servicios de apoyo para miembros del personal de respuesta .....	568
Recursos adicionales de trauma y servicios de apoyo para sobrevivientes .....	570
<b>Apéndice G. Materiales complementarios de planificación y preparación previa al incidente .....</b>	<b>583</b>
Proveedores de capacitación.....	583
<b>Acerca del equipo .....</b>	<b>585</b>
Equipo de liderazgo de la Oficina COPS .....	585
Equipo de gestión de proyectos de la Oficina COPS.....	585
Peritos en materia.....	585
<b>Abreviaturas y acrónimos.....</b>	<b>586</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>590</b>
<b>Referencias adicionales.....</b>	<b>632</b>

# Agradecimientos

El Departamento de Justicia de los Estados Unidos expresa su reconocimiento y agradecimiento por el compromiso y apoyo de los líderes de la comunidad de Uvalde, especialmente el exalcalde de Uvalde, Don McLaughlin, por comunicarse con el fiscal general adjunto para solicitar este análisis. Se necesita valentía para someterse voluntariamente a una evaluación, especialmente una de esta magnitud.

El Departamento de Justicia agradece a la ciudad y condado de Uvalde. En medio de esta tragedia y dolor, el pueblo de Uvalde demostró bondad, hospitalidad y apertura.

El Departamento de Justicia expresa su profundo agradecimiento a los familiares, las víctimas, el personal de respuesta y los miembros de la comunidad que aceptaron hablar con el equipo del análisis a pesar de su desasosiego y dolor. Las conversaciones sinceras y, a menudo, vulnerables fueron invaluable para este informe.

El Departamento de Justicia también expresa su agradecimiento a las agencias y organizaciones que respondieron a las solicitudes de documentos y datos, en particular, a los funcionarios y personal del Departamento de Policía de Uvalde; el Departamento de Seguridad Pública de Texas; el Buró de Control de Bebidas Alcohólicas, Tabaco, Armas de Fuego y Explosivos; el Buró Federal de Investigaciones; y a Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU. por su capacidad de respuesta.

El Departamento de Justicia reconoce con gratitud las importantes contribuciones de los peritos del Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés) que contribuyeron a este análisis.

En nombre del equipo de la Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad (Oficina COPS, por sus siglas en inglés) que dirigió este análisis, extendemos nuestro agradecimiento al personal de la Oficina COPS que nos apoyó durante todo este proyecto. En particular, reconocemos y agradecemos a los líderes y al personal de las siguientes divisiones: Recursos y asistencia técnica; Comunicaciones; Servicios de gestión; Finanzas; Presupuesto; Tecnologías de la información; Instalaciones; Legal; y Editorial. También agradecemos al personal y los contratistas que ofrecieron servicios de transcripción e interpretación a lo largo del proyecto, y los servicios de traducción para este informe. También compartimos nuestro agradecimiento al personal de la Oficina de la Fiscal General Asociada, la División de Gestión de Justicia, la Biblioteca del DOJ, la Oficina de Asistencia Judicial, la Oficina para Víctimas de Delitos, el Equipo de Publicaciones de la Oficina de Programas de Justicia, la Oficina de Privacidad y Libertades Civiles, la Oficina de Políticas de Información, la Oficina para el Acceso a la Justicia y, en particular, al Equipo de Evidence.com de Servicios de Alguaciles de EE. UU. por su apoyo y asistencia sustanciales.

# Resumen ejecutivo

El 24 de mayo de 2022, un tiroteo masivo en la Escuela Primaria Robb en Uvalde, Texas, sacudió a la nación. Cuando solo quedaban dos días del año escolar, un exalumno armado con un rifle de asalto estilo AR-15 se cobró la vida de 19 estudiantes y dos maestros, hirió físicamente al menos a otros 17 y dejó afligidos con un dolor inmenso a innumerables familias, amigos y una comunidad por su inimaginable pérdida. Después de la tragedia, hubo importantes críticas públicas a la respuesta de las fuerzas policiales al tiroteo. A solicitud del entonces alcalde de Uvalde, Don McLaughlin, el Departamento de Justicia de EE. UU. (DOJ, por sus siglas en inglés) anunció el 29 de mayo de 2022 que llevaría a cabo un Análisis de Incidentes Críticos (CIR) de la respuesta de las fuerzas policiales al tiroteo masivo. Reconociendo que “[n]ada puede deshacer el dolor que ha sido infligido a los seres queridos de las víctimas, a los sobrevivientes y a toda la comunidad de Uvalde”, el fiscal general afirmó que el objetivo del CIR era “evaluar lo sucedido y brindar orientación para seguir adelante”.

Una comprensión completa de la respuesta del personal y las agencias policiales locales, estatales y federales es fundamental para abordar muchas preguntas sin respuesta, identificar las cruciales lecciones aprendidas, mejorar las iniciativas de prevención y mejorar la preparación y las respuestas futuras a tiroteos masivos en otras comunidades. Al proporcionar una contabilidad detallada y una evaluación crítica de las acciones del personal de primera respuesta en Uvalde, y los esfuerzos realizados desde entonces para mejorar las brechas y deficiencias en esa respuesta, el CIR pretende aprovechar la base de conocimientos para responder a incidentes de violencia masiva. También identificará prácticas generalmente aceptadas para una respuesta efectiva de las fuerzas policiales a tales incidentes. Finalmente, el CIR tiene como objetivo ayudar a honrar a las víctimas y sobrevivientes de la tragedia de la Escuela Primaria Robb.

El CIR fue dirigido por la Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad (Oficina COPS) con el apoyo de un equipo de peritos con una amplia variedad de experiencia relevante, incluida la gestión de emergencias y respuesta a un tirador activo, mando del incidente, operaciones tácticas, seguridad y bienestar de los agentes de policía, comunicaciones públicas y apoyo a víctimas y familiares (ver “[Acerca del equipo](#)”). El equipo del CIR recopiló y revisó más de 14,100 datos y documentación, incluidas políticas, registros de capacitación, cámaras corporales e imágenes de circuito cerrado de televisión (CCTV, por sus siglas en inglés), grabaciones de audio, fotografías, registros de personal, manuales y procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés), transcripciones de entrevistas y archivos y datos de la investigación, y otros documentos. El equipo del CIR visitó Uvalde nueve veces y permaneció en el lugar un total de 54 días. El equipo realizó más de 260 entrevistas a personas de más de 30 organizaciones y agencias que desempeñaron un papel o tenían conocimientos o información importante sobre áreas relacionadas con el análisis. Esas entrevistas incluyeron a personal de las agencias de las fuerzas policiales que participaron en la respuesta al tiroteo masivo, otros miembros de servicios de emergencia y personal médico, familiares de las víctimas, proveedores de servicios para

víctimas, profesionales en comunicaciones y oficiales de información pública, personal escolar, oficiales gubernamentales electos y designados, sobrevivientes y otros testigos, y personal del hospital.

## Organización del informe

Este informe proporciona los resultados de la evaluación integral e independiente realizada por el equipo del CIR. El período de recolección de documentos y datos a través de este CIR fue de junio de 2022 hasta junio de 2023, definido a lo largo del informe como el período de análisis. Para organizar este análisis integral, el equipo estableció las siguientes áreas de interés:

- **Reconstrucción del cronograma del incidente.** Este capítulo proporciona un relato autorizado de los hechos pertinentes ocurridos antes, durante e inmediatamente después del trágico tiroteo masivo.
- **Tácticas y equipo.** Este capítulo examina los enfoques tácticos y la disponibilidad de herramientas y equipos especiales durante los críticos 77 minutos entre la llegada del personal de primera respuesta a la escena, la entrada al aula y eliminación del tirador.
- **Liderazgo, mando del incidente y coordinación.** Este capítulo examina las acciones del liderazgo, mando del incidente, toma de decisiones y coordinación que tuvieron lugar entre los líderes de las agencias de servicios de emergencia y de las fuerzas policiales.
- **Respuesta e investigación posteriores al incidente.** Este capítulo evalúa el establecimiento de mandos y actividades de investigación posteriores al incidente, la identificación de víctimas y el control de la escena del crimen, así como las investigaciones administrativas y las revisiones posteriores a la acción.
- **Comunicaciones públicas durante y después de la crisis.** Este capítulo examina las actividades y los enfoques de comunicación con y entre entidades gubernamentales (incluidas las fuerzas policiales) y el público en general, familiares, medios de comunicación profesionales, redes sociales y otros.
- **Servicios de trauma y apoyo.** Este capítulo analiza el apoyo y los recursos proporcionados a los sobrevivientes, las víctimas, el personal de respuesta y otras partes interesadas.
- **Seguridad y protección escolar.** Este capítulo documenta la planificación de seguridad escolar y evalúa el aparato de seguridad del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD, por sus siglas en inglés).
- **Planificación y preparación previa al incidente.** Este capítulo evalúa la capacitación, los acuerdos y los procedimientos de las fuerzas policiales, otras agencias de servicios de emergencia y otras partes interesadas relevantes en las áreas críticas de respuesta a un tirador activo, mando del incidente, gestión de emergencias y otras áreas significativas.

## Terminología y tratamiento de nombres

Los nombres son importantes. El equipo deliberó sobre el tratamiento de los nombres y decidió lo siguiente:

- El nombre del autor del delito no se utiliza para evitar la glorificación.
- Cuando corresponda, solo se nombran funcionarios electos y directores generales de agencias. Todas las demás personas quedan sin nombre.

Además, este informe se refiere a “víctimas” y “sobrevivientes” indistintamente para respetar que algunas personas prefieren que se las considere sobrevivientes y otras como víctimas. El equipo del CIR también era consciente de la terminología como “disparado”, “objetivo” y otras palabras relacionadas con armas, así como también de referencias a marcos temporales (que generalmente transmiten celebraciones, como “aniversarios”), por respeto al hecho de que estos términos a menudo son desencadenantes para algunas víctimas, sobrevivientes, personal de respuesta y familiares.

## Descripción de las observaciones fácticas del CIR

A las 11:33 de la mañana del 24 de mayo de 2022, el autor del delito ingresó a la Escuela Primaria Robb equipado con un rifle AR-15 de alta potencia. Inmediatamente empezó a disparar y al cabo de un minuto entró en las aulas 111 y 112, que estaban conectadas por una puerta interior.

A los 3 minutos de la entrada del autor del delito a la escuela, 11 agentes policiales del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD) y los Departamentos de Policía de Uvalde (UPD, por sus siglas en inglés), incluidos supervisores, llegaron al interior de la escuela. Al escuchar los disparos continuos, cinco de los agentes policiales primeros en llegar a la escena (FOS, por sus siglas en inglés) corrieron hacia las aulas 111/112. Los otros seis FOS no avanzaron por el pasillo, incluido el jefe interino del UPD, Mariano Pargas, quien estaba en la mejor posición para comenzar a tomar el mando y control, y comenzar a coordinar con el personal que se acercaba. Uno de los agentes de policía dijo: “hagan fila para entrar” y en cuestión de segundos se hicieron disparos desde el interior de una de las aulas. Dos agentes de policía fueron alcanzados por metralla y todo el personal de respuesta se retiró a posiciones de cobertura.

Después de tres intentos de acercarse a las aulas, el enfoque del personal de respuesta pasó de entrar a las aulas 111/112 y detener el tiroteo a evacuar otras aulas, intentar negociar con el autor del delito y pedir más personal de respuesta y más equipos. Con este cambio de enfoque de un tirador activo a un sujeto atrincherado, algunos miembros del personal de respuesta describieron repetidamente al autor del delito por radio como “atrincherado” o “contenido”. Sin embargo, cuatro minutos después de la llegada de los FOS, el centro de despacho del 911 confirmó que la clase estaba en sesión e informó que habían recibido llamadas de las víctimas.

El jefe Pete Arredondo del Departamento de Policía del UCISD (UCISD PD, por sus siglas en inglés) ordenó a los agentes de policía en varios puntos que retrasaran la entrada a las aulas 111/112 para buscar llaves y despejar otras aulas. Los ocupantes de otras aulas corrían riesgo de sufrir más lesiones



como resultado de la naturaleza de alto poder del rifle estilo AR-15 del tirador y de un posible fuego cruzado una vez que ingresaran a las aulas 111 y 112. En varios momentos, el jefe Arredondo del PD del UCISD, también intentó negociar con el autor del delito. Otros pidieron por radio recursos adicionales e indicaron que estaban esperando que llegara un equipo táctico, como el Equipo de Armas y Tácticas Especiales (SWAT, por sus siglas en inglés) de Uvalde, el Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS, por sus siglas en inglés) y la Unidad Táctica de la Patrulla Fronteriza de EE. UU. (BORTAC, por sus siglas en inglés). El jefe Arredondo, quien se convirtió en el comandante de facto en la escena, no tenía sus radios, ya que las había descartado durante su llegada, y se comunicaba con otros ya fuera verbalmente o por teléfono móvil durante toda la respuesta.

En el transcurso del incidente, un número abrumador de personal policial de diferentes agencias se desplegaron por su cuenta en la escuela. Sin embargo, los líderes en la escena no habían establecido una estructura de mando y control, que incluyera un puesto de mando del incidente (ICP, por sus siglas en inglés), un área de preparación o un perímetro claro alrededor del pasillo o la escuela. Por lo tanto, el personal que llegó no recibió actualizaciones precisas sobre la situación ni instrucciones sobre cómo apoyar los esfuerzos de respuesta. Muchos agentes de policía que llegaban—debido a información inexacta sobre la escena y compartida por radio o al observar la falta de urgencia para ingresar a las aulas 111/112—creyeron incorrectamente que el autor del delito ya había sido abatido o que el jefe Arredondo del PD del UCISD estaba en el aula con el autor del delito. A medida que llegaron líderes de agencias policiales adicionales, incluido el sheriff del condado de Uvalde, Rubén Nolasco, la falta de una comunicación clara y una estructura de mando dificultaron la coordinación. El personal de respuesta médica de emergencia enfrentó desafíos similares durante su despliegue. Tuvieron dificultades para identificar quién estaba a cargo y las ambulancias encontraron calles bloqueadas por vehículos policiales.

A la escuela también llegaban familias preocupadas, quienes, de igual manera, tuvieron dificultades para obtener información sobre el estado de sus seres queridos. También se compartió información incorrecta y contradictoria en las redes sociales: el UCISD publicó que todos los estudiantes y el personal estaban seguros en el edificio y luego publicó mensajes sobre la reunificación que entraban en conflicto con los mensajes del UPD.

A las 12:21 p.m., 48 minutos después de que el autor del delito ingresara a la escuela, el autor del delito realizó cuatro disparos adicionales dentro de las aulas 111/112. Los agentes de policía avanzaron en formación fuera de las puertas del aula, pero no entraron. En cambio, suponiendo que las puertas del aula estaban cerradas con llave, los agentes de policía probaron un juego de llaves en la puerta del armario del conserje junto al aula 112. Cuando las llaves no funcionaron, el personal de respuesta comenzó a buscar más llaves y herramientas para irrumpir. El jefe Arredondo del PD del UCISD, continuó intentando comunicarse con el autor del delito, mientras que el jefe interino del UPD, Pargas, continuó sin proporcionar dirección, mando o control al personal.

Después de otros 15 minutos, los agentes de policía encontraron un segundo juego de llaves y las usaron para abrir el armario del conserje. Con las llaves correctas en la mano, los agentes de policía esperaron

para determinar si un francotirador y un drone podrían ver y eliminar al autor del delito a través de la ventana. Esos esfuerzos fracasaron.

A las 12:48 p.m., 27 minutos después de escuchar múltiples disparos dentro de las aulas 111 y 112, y 75 minutos después de que los agentes de policía ingresaran por primera vez a la Escuela Primaria Robb, los agentes abrieron la puerta del aula 111. Un equipo compuesto por miembros de BORTAC, un miembro de la Unidad de Búsqueda, Trauma y Rescate de la Patrulla Fronteriza de EE. UU. (BORSTAR, por sus siglas en inglés) y ayudantes del sheriff de dos oficinas del sheriff locales ingresaron a las aulas y los agentes de policía abatieron al autor del delito cuando salió disparando de un armario. El autor del delito fue abatido aproximadamente a las 12:50 p.m., 77 minutos después de que los primeros agentes de policía ingresaran a la escuela y luego de que el tirador realizara 45 disparos en presencia de los agentes de policía.

Ese fatídico día había 587 menores de edad y muchos otros maestros y miembros del personal presentes en la Escuela Primaria Robb. Al final, 19 menores y dos miembros del personal murieron, y al menos 17 sobrevivientes resultaron heridas físicamente. Dado que no todos los menores y el personal presentes en la Escuela Primaria Robb en el momento del tiroteo fueron llevados al hospital o evaluados de otra manera por problemas médicos, se desconoce cuántos en total sufrieron lesiones físicas como resultado de este incidente.

Las víctimas heridas y fallecidas fueron transportadas al Hospital Uvalde Memorial, mientras que la mayoría de las otras víctimas fueron transportadas al Centro Cívico de Uvalde, donde finalmente se estableció el Centro de reunificación. En el hospital y en el centro algunas familias se reunieron con sus hijos. Pero otras familias recibieron información incorrecta que sugería que sus familiares habían sobrevivido cuando no fue así. Y otros fueron notificados de la muerte de sus familiares por personal no capacitado para dar noticias tan dolorosas.

En los días, semanas y meses posteriores a la tragedia, los sobrevivientes, las familias y el personal de respuesta recibieron servicios de apoyo de distintos niveles. Muchas organizaciones llegaron a Uvalde en los días siguientes para ayudar a los sobrevivientes y sus familias a acceder a recursos de salud mental y otros recursos de apoyo para víctimas. Pero desde entonces, las dificultades para localizar a las víctimas y hacer la transición de los proveedores de servicios han llevado a que algunas víctimas, familiares y miembros de la comunidad no hayan recibido servicios.

Los problemas de la comunicación pública continuaron durante la respuesta y después de la tragedia. Tanto las conferencias de prensa improvisadas como las programadas y los compromisos con los medios contenían información inexacta e incompleta. Las víctimas, las familias y los miembros de la comunidad tuvieron dificultades para recibir información oportuna y precisa sobre lo ocurrido el 24 de mayo. Y aunque oficiales gubernamentales y administradores escolares organizaron varias sesiones informativas para las familias y reuniones de la junta escolar durante las semanas y meses posteriores al tiroteo, esos eventos ofrecieron información limitada y pocas respuestas sustanciales de los oficiales y, en algunos casos, exacerbaron la angustia de las familias.

## Descripción general del análisis del equipo del CIR

Con base en estos hechos, el equipo del CIR identificó varias fallas críticas y otros desaciertos antes, durante y después de la respuesta a la Escuela Primaria Robb, y analizó las fallas en cascada del liderazgo, la toma de decisiones, las tácticas, políticas y capacitación que contribuyeron a esas fallas y esos desaciertos. A partir de los hechos y el análisis, el equipo del CIR ha podido identificar prácticas generalmente aceptadas para una respuesta eficaz de las fuerzas policiales a tiroteos masivos similares y ofrecer recomendaciones con la esperanza de que en el futuro las fuerzas policiales puedan actuar rápidamente, salvar vidas y prevenir lesiones en la mayor medida posible.

La falla más significativa fue que los agentes de policía que acudieron debieron haber reconocido inmediatamente el incidente como una situación de tirador activo, utilizando los recursos y el equipo que eran suficientes para avanzar inmediata y continuamente hacia la amenaza hasta que se lograra la entrada a las aulas 111/112 y la amenaza fuera eliminada. Desde el trágico tiroteo en la Escuela Secundaria Columbine en 1999, un precepto fundamental en la respuesta a un tirador activo y la práctica generalmente aceptada es que la primera prioridad debe ser neutralizar inmediatamente al autor del delito; todo lo demás, incluida la seguridad de los agentes policiales, está subordinado a ese objetivo. En consecuencia, cuando un sujeto ya ha disparado a numerosas víctimas y se encuentra en un aula con víctimas adicionales, primero se deben dedicar los esfuerzos a entrar en el aula, neutralizar al autor del delito y prestar ayuda a las víctimas. Estos esfuerzos deben realizarse independientemente del equipo y el personal de que dispongan los agentes policiales primeros en llegar a la escena.

Esto no ocurrió durante la respuesta al tiroteo en la Escuela Primaria Robb, donde hubo un lapso de 77 minutos entre el momento en que los agentes de policía llegaron por primera vez a la escena y el momento en que finalmente confrontaron y abatieron al autor del delito. Varios de los primeros agentes de policía en llegar en la escena actuaron inicialmente de acuerdo con las prácticas generalmente aceptadas para tratar de involucrar al autor del delito, y se dirigieron rápidamente hacia las aulas 111/112 a los pocos minutos de llegar. Pero una vez que se retiraron después de recibir disparos, el personal de respuesta de las fuerzas policiales, incluido el jefe Pete Arredondo del PD del UCISD, quien concluimos que era el comandante de facto del incidente en la escena, comenzaron a tratar el incidente como un escenario de sujeto atrincherado y no como una situación de tirador activo.

A medida que llegaron más recursos policiales, el personal de primera respuesta, incluidos aquellos con responsabilidades específicas de liderazgo, no coordinaron el ingreso inmediato a las aulas, lo que va en contra de las prácticas generalmente aceptadas de la respuesta a un tirador activo, que es confrontar inmediatamente al autor del delito para salvar vidas. En cambio, las fuerzas policiales se centraron en pedir equipo SWAT adicional (que no debería retrasar la respuesta a un tirador activo), solicitudes de entrega de llaves del aula y herramientas para irrumpir (que tal vez no hubieran sido necesarias para poder entrar) y órdenes de evacuar las aulas circundantes antes de realizar la entrada a las aulas 111/112.

Además de la incapacidad general para apreciar la naturaleza de la situación de un tirador activo, los miembros del personal de respuesta tampoco actuaron con prontitud incluso después de escuchar

disparos alrededor de las 12:21 p.m., lo que debería haber incitado una mayor urgencia para confrontar al autor del delito, pero en lugar de eso desató una nueva búsqueda de llaves.

También hubo fallas en el liderazgo, el mando y la coordinación. Ninguno de los líderes de las fuerzas policiales en la escena estableció una estructura de mando del incidente para brindar dirección, control y coordinación oportuna al abrumador número de personal de respuesta que llegó al lugar. Esta falta de estructura contribuyó a la confusión entre el personal de respuesta acerca de quién estaba a cargo de la respuesta y cómo podían ayudar.

Las dificultades de comunicación exacerbaron estos problemas. Según las políticas del UCISD, el jefe Arredondo era el comandante del incidente en la escena, pero carecía de radios, ya que las descartó durante su llegada pensando que eran innecesarias. Y aunque intentó comunicarse con los agentes de policía en otras partes del pasillo por teléfono, desafortunadamente, en múltiples ocasiones, ordenó detenerse a los agentes de policía que intentaban ingresar a las aulas, porque pensaba que primero había que retirar a otras víctimas de las aulas cercanas para evitar más lesiones.

Estas fallas pueden deberse a deficiencias en políticas y capacitación. Por ejemplo, capacitación reciente que proporcionó el Departamento de Policía del UCISD parecía sugerir, de manera inapropiada, que una situación de tirador activo podía convertirse en una situación de rehenes o sujeto atrincherado. Y aunque muchos de los FOS tenían suficiente capacitación en tirador activo y mando del incidente, otros miembros del personal de respuesta FOS clave carecían de capacitación en tirador activo o mando del incidente. La gran mayoría de los agentes policiales de diferentes agencias policiales no habían entrenado nunca juntos, lo que contribuyó a las dificultades de coordinación y comunicación el día del incidente. La falta de planificación previa impidió que incluso las agencias bien preparadas funcionaran de la mejor manera.

## Resumen capítulo por capítulo

Como se señaló anteriormente, el equipo del CIR organizó el análisis de la respuesta a la Escuela Primaria Robb enfocándose en temas particulares. A continuación se proporciona un resumen de las observaciones y recomendaciones del equipo del CIR para cada uno de estos capítulos.

### Capítulo 1. Reconstrucción del cronograma del incidente

Este capítulo proporciona un relato autorizado de los hechos pertinentes ocurridos antes, durante e inmediatamente después del trágico tiroteo masivo.

## Capítulo 2. Tácticas y equipo

Las tácticas policiales de respuesta a un tirador activo han experimentado cambios y evolución significativos a lo largo de los años. A lo largo de la mayor parte de la historia, la respuesta policial a un incidente con un tirador activo era asegurar un perímetro y llamar a un equipo de armas y tácticas especiales (SWAT) y, en algunos casos, a negociadores. La mayoría de los agentes de policía carecían de formación y preparación avanzadas y especializadas para manejar este tipo de situaciones. El momento decisivo en los cambios tácticos se produjo tras la masacre de Columbine en 1999. Después de Columbine, asociaciones y peritos tácticos policiales testificaron que el nuevo paradigma para responder a crisis como la de Columbine es el despliegue rápido. El despliegue rápido de emergencia asigna una responsabilidad significativa a los agentes de policía primeros en llegar, quienes pueden no estar completamente equipados o capacitados como los miembros del equipo SWAT. Los agentes policiales primeros en llegar tienen instrucciones de dirigirse hacia el agresor violento, si es necesario, evitando a las víctimas heridas y poniéndose a sí mismos en peligro.

El “[Capítulo 2. Tácticas y equipo](#)” examina las tácticas y partes del equipo que se contemplaron, buscaron y desplegaron durante el transcurso de la respuesta al incidente en la Escuela Primaria Robb, comenzando con el acercamiento inicial de los agentes de policía desde fuera de la escuela y terminando aproximadamente 77 minutos después, cuando se inició el triaje médico de las víctimas dentro de las aulas 111/112.

### Observaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Observaciones, ver el “[Capítulo 2. Tácticas y equipo](#)”.*

- Los primeros agentes de policía en llegar en la escena se movieron inmediatamente hacia el sonido de los disparos y entraron al Edificio Oeste de la Escuela Primaria Robb para detener al tirador, lo cual cumplió con las prácticas generalmente aceptadas de respuesta a un tirador activo. Una vez dentro del edificio, cinco de los primeros agentes de policía en llegar a la escena continuaron avanzando por el pasillo hacia una ráfaga de disparos que estalló dentro de las aulas 111/112. (Observación 1)
- Después de que agentes de policía sufrieran heridas por raspaduras de metralla, los primeros agentes de policía en llegar a la escena no traspasaron las puertas de las aulas 111/112 y se reubicaron en una situación de sujeto atrincherado. Esta concepción impregnó gran parte de la respuesta al incidente, e incluso afectó a muchos de los agentes policiales que acudieron más tarde. A pesar de su capacitación y a pesar de múltiples eventos que indicaban que el autor del delito continuaba representando una amenaza activa para los estudiantes y el personal en el edificio, incluida la probabilidad y luego la confirmación de víctimas dentro del aula, los agentes de policía que estaban en la escena no intentaron ingresar al aula y neutralizar al tirador hasta pasada más de una hora desde que entraron al edificio. El tirador no fue abatido hasta aproximadamente 77 minutos después de que llegaran los oficiales policiales primeros en llegar. (Observación 3)

- El esfuerzo para despejar y evacuar todo el Edificio Oeste fue deliberado y estuvo dirigido por el jefe Arredondo, para preservar y proteger las vidas de los menores y maestros que permanecían en la zona caliente, mientras el tirador seguía siendo una amenaza activa con múltiples víctimas en las aulas 111/112. Este fue un factor importante que contribuyó al retraso en la entrada a las aulas 111/112. El tiempo que tomó evacuar todo el edificio fue de 43 minutos, comenzando alrededor de las 11:38 a.m., cuando el jefe Arredondo se dio cuenta de que había ocupantes en el aula 109 a la que no podía acceder, y finalizando a las 12:21 p.m., cuando se realizaron cuatro disparos, y esa misma aula fue finalmente evacuada por las ventanas. Durante este tiempo y antes de las 12:21 p.m., hubo múltiples estímulos que indicaban que había una amenaza activa en las aulas 111/112, incluidos: la descarga de disparos durante la respuesta inicial; los menores y maestros observados al evacuar las aulas; un único disparo realizado a las 11:44 a.m.; la notificación de que la clase estaba en sesión; la notificación de un agente policial en la escena de que su esposa, una maestra, estaba dentro de las aulas 111/112 y fue baleada; y múltiples transmisiones de radio de una llamada al 911 de un estudiante dentro del aula. (Observación 6)
- Algunos agentes de policía en el lugar creían que estaban esperando que llegaran más recursos, como escudos y un equipo táctico especializado, para poder entrar. (Observación 7)

### Recomendaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Recomendaciones, ver el “Capítulo 2. Tácticas y equipo”.*

- Los agentes de policía que responden a un incidente de tirador activo deben intentar continuamente eliminar la amenaza y permitir la respuesta a la víctima. Las acciones pasadas inmediatas y las acciones futuras probables del tirador sirven como “puntos desencadenantes” que indican que la respuesta apropiada debe estar en línea con los protocolos de respuesta del tirador activo.<sup>2</sup> Un tirador activo con acceso a las víctimas nunca debería ser considerado y tratado como un sujeto atrincherado. (Recomendación 3.1)
- Las academias y proveedores de capacitación de las fuerzas policiales deben garantizar que los módulos de capacitación sobre tirador activo incluyan los factores para determinar situaciones de tirador activo frente a situaciones de sujeto atrincherado. (Recomendación 3.3)
- Los agentes policiales que responden a un incidente de tirador activo deben, ante todo, dirigirse hacia la amenaza para eliminarla. En caso de que haya recursos disponibles y una oportunidad para evacuar a los transeúntes y a las víctimas de la zona caliente, los agentes policiales deben equilibrar el riesgo que representa la evacuación frente al riesgo que representa permanecer en aislamiento y potencialmente en el fuego cruzado. En tales circunstancias, las evacuaciones deben realizarse de la manera más expedita, limitándose a aquellos que se encuentran inmediatamente en peligro y no a expensas de la prioridad de eliminar la amenaza. En el caso de la Escuela Primaria Robb, el equipo del CIR concluye que el esfuerzo de evacuación se prolongó y

---

<sup>2</sup> IACP, *Política modelo sobre tirador activo*.

no debería haber causado un retraso tan significativo en la final entrada a las aulas 111/112. (Recomendación 6.1)

- Los agentes de policía que acuden a un incidente de un tirador activo deben estar preparados para abordar la amenaza e irrumpir o entrar en un aula utilizando solo las herramientas que tienen consigo, que a menudo son un arma de fuego o de servicio estándar. (Recomendación 7.1)

### Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación

El liderazgo en las fuerzas policiales es absolutamente fundamental, especialmente en momentos de un reto terrible, como el incidente de tirador activo en la Escuela Primaria Robb. Requiere acción valiente y firmeza en un entorno caótico. El liderazgo puede surgir independientemente del rango o cargo. Tales momentos requieren acciones firmes e imperiosas y, según los hechos recopilados para este informe, este liderazgo estuvo ausente durante demasiado tiempo en la respuesta policial de la Escuela Primaria Robb.

El “[Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación](#)” describe los principios clave relacionados con el liderazgo en un incidente de tirador activo, incluida la necesidad de dirigir una respuesta inmediata a la amenaza de tirador activo y establecer un sistema de mando y control coordinado y colaborativo. El capítulo analiza las acciones de los líderes de varias agencias policiales, incluidas el UPD, el PD del UCISD, la UCSO, el TXDPS, y el CBP, en respuesta al tiroteo en la Escuela Primaria Robb. El capítulo analiza el mando y la gestión del incidente; la coordinación con otras agencias policiales, incluida la ayuda mutua; el auto despliegue por parte de otro personal policial local, estatal y federal; y los servicios médicos de emergencia/respuesta médica de departamentos de bomberos.

#### Observaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Observaciones, ver el “[Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación](#)”.*

- El liderazgo del UPD, UCISD PD, la UCSO y el TXDPS no demostró urgencia por establecer una estructura de mando y control, lo que generó retos relacionados con el intercambio de información, falta de estados situacionales y dirección limitada o nula para el personal en el pasillo o en el perímetro. (Observación 4)
- La falta de un mando unificado limitó la coordinación entre las distintas agencias. (Observación 5)
- No hubo un comandante del incidente uniformemente reconocido en la escena del crimen durante todo el incidente. (Observación 8)
- El jefe Arredondo del UCISD PD fue el comandante de facto del incidente el día del incidente. El jefe Arredondo tenía la autoridad, la capacitación y las herramientas necesarias. Él no proporcionó liderazgo, mando y control adecuados, incluido el no establecer una estructura de mando del incidente ni dirigir la entrada en las aulas 111 y 112. (Observación 9)

- El día del incidente, ningún líder cuestionó efectivamente las decisiones y la falta de urgencia del jefe Arredondo del UCISD PD ni las del jefe interino del UPD, Pargas, en relación con la entrada en las aulas 111/112, incluso dentro de sus respectivas agencias y agencias con jurisdicción concurrente/superpuesta (es decir el sheriff Nolasco del Condado de Uvalde, el agente Zamora, el agente Field, el Ranger 1 de TX). (Observación 12)

### Recomendaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Recomendaciones, ver el “Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación”.*

- Los líderes de las agencias deben determinar inmediatamente el estado del incidente y la estructura de mando apropiada para el evento. El liderazgo debe evaluar y ajustar continuamente la evolución de la amenaza y del incidente. (Recomendación 4.1)
- Tan pronto como sea posible y práctico, la agencia líder debe establecer un mando unificado que incluya a un representante de cada agencia principal de respuesta para facilitar la comunicación, el conocimiento de la situación, la coordinación operativa y la asignación y entrega de recursos. (Recomendación 5.1)
- El ICP debe proporcionar dirección, control y coordinación oportunos al liderazgo de la agencia, a otras agencias y a otras partes interesadas críticas antes, durante y después de un evento o tras la notificación de una amenaza creíble. El ICP debe servir también como centro de obtención y difusión de información. (Recomendación 7.4)
- Las agencias deben crear una política y brindar capacitación sobre la misma, así como establecer la expectativa de que los líderes actuarán de manera coherente con esa política durante un incidente críticos. (Recomendación 12.1)
- Es necesario que las agencias de un condado o región elaboren un memorando de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) o memorando de acuerdo (MOA, por sus siglas en inglés) que proporcione claridad sobre quién está al mando, teniendo en cuenta la capacitación, experiencia, equipamiento y capacidad de cada agencia para asumir el liderazgo durante una respuesta de múltiples agencias a un incidente crítico. (Recomendación 12.2)
- Las agencias deben utilizar el Sistema de Mando de Incidentes (ICS, por sus siglas en inglés) para algo más que eventos tácticos a gran escala. Deben incorporar tantos principios del ICS como sea posible en respuesta a distintos niveles de emergencias o eventos planificados, de modo que el ICS se convierta en un componente habitual de la cultura de la agencia. (Recomendación 13.1)

## Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente.

Establecer un mando de la investigación después de una respuesta multiagencia a un incidente con víctimas masivas es fundamental para garantizar un control y una coordinación efectivos de la escena y los recursos de respuesta, la asignación de activos de investigación, la recopilación de información e inteligencia, y la comunicación externa e interna. A raíz de un incidente crítico que involucra una



respuesta de las fuerzas policiales, a menudo se llevarán a cabo múltiples investigaciones y revisiones. Además de una investigación penal del autor del delito, los incidentes críticos a menudo dan lugar a una o más investigaciones administrativas de la conducta de los agentes de policía durante el incidente.

El “[Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente](#)” se centra en las investigaciones penales y administrativas, y las actividades y procesos asociados que tuvieron lugar en la Escuela Primaria Robb, como la gestión de la escena del crimen, la recopilación de pruebas y la coordinación multiagencia en dichos esfuerzos. Además, describe varios análisis de incidentes críticos que se iniciaron después de la tragedia.

### Observaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Observaciones, ver el “[Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente](#)”.*

- El involucramiento de agencias locales en el pasillo durante el incidente llevó al fiscal de distrito, en consulta con el TXDPS, a asignar a los Texas Rangers la investigación exclusiva del incidente. (Observación 1)
- El vídeo de las cámaras corporales (BWC, por sus siglas en inglés) capta a agentes entrando en la escena del crimen sin un objetivo o responsabilidad de investigación inmediatamente después del incidente. Además, en los días siguientes, la preservación de la escena del crimen se vio comprometida, y el equipo de la escena del crimen tenía continuamente que parar y empezar su importante trabajo cuando personal ajeno a la investigación entraba en el pasillo y en las aulas 111/112 con el objetivo de observar la escena. (Observación 4)
- El equipo de la escena del crimen de los Texas Rangers procesó y documentó exhaustivamente una escena del crimen increíblemente difícil que puso a prueba su capacitación, sus políticas y sus procedimientos. El equipo llevó a cabo un análisis posterior a la acción para examinar sus esfuerzos y aprender como organización. (Observación 9)
- De las agencias con el personal más implicado, la mayoría no ha completado las investigaciones administrativas sobre la actuación de sus agentes el 24 de mayo. (Observación 11)

### Recomendaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Recomendaciones, ver el “[Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente](#)”.*

- Las agencias deberían tener un acuerdo o entendimiento formal sobre el mando de la investigación después de una respuesta multiagencia. (Recomendación 1.1)
- Los líderes deben respetar la integridad de la escena del crimen y solo acceder a ella con un objetivo legítimo declarado y documentado. Las escenas del crimen deben mantenerse sin contaminación hasta que se hayan completado. Debe permitirse al equipo de la escena del crimen realizar su metódico trabajo sin continuas interrupciones por parte de personalidades

que quieren entrar en la escena del crimen, pero no tienen ninguna necesidad de hacerlo. (Recomendación 4.1)

- Las agencias que se encuentren cerca unas de otras deben realizar ejercicios de simulación multiagencia (TTX, por sus siglas en inglés) para investigaciones complejas que puedan requerir ayuda y apoyo mutuos. De este modo, se conseguirá una mayor coordinación entre múltiples agencias en actividades como la recolección de pruebas, así como una mejor comprensión de los límites jurisdiccionales, las capacidades, los procesos y las expectativas de las agencias asociadas. Los TTX deben incluir agencias locales, estatales y federales, según proceda, y estar diseñados para aprovechar los puntos débiles, descubrir los puntos fuertes y desarrollar soluciones. (Recomendación 7.1)
- Las agencias deben adoptar una política de investigaciones paralelas para las investigaciones penales y administrativas, incluidas las relativas a incidentes graves, al tiempo que adoptan medidas diligentes para garantizar que la información derivada de las entrevistas administrativas obligatorias quede completamente al margen de cualquier investigación penal sobre las acciones del agente. (Recomendación 11.1)
- Las agencias que lleven a cabo análisis de incidentes críticos y posteriores a la acción deben tener los recursos adecuados para garantizar la calidad y la puntualidad de los informes sobre las lecciones aprendidas y las áreas de mejora de la organización. (Recomendación 12.1)

## Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis

Las comunicaciones públicas durante y después de un desastre, una emergencia o un evento de violencia masiva son en sí mismas una intervención que puede ayudar a las víctimas y a los miembros de la comunidad a prepararse y responder de manera efectiva. Las comunicaciones de líderes confiables que irradian una sensación de calma, competencia, control y compasión que integran información teniendo en cuenta el trauma también pueden ayudar a los afectados a manejar sus reacciones de estrés y angustia ante estos eventos. Por lo tanto, tanto las comunicaciones internas como las externas son de vital importancia en cada desastre, emergencia e incidente de violencia masiva. Estas comunicaciones deben ser oportunas y precisas, y proporcionar tanta información como sea apropiado en un momento dado, brindando a la comunidad un sentido de confianza durante un momento en el que muchos están conociendo las noticias más devastadoras que cualquiera pueda recibir.

El “Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis” describe los componentes críticos

de la comunicación coordinada durante y después de una tragedia, incluida la identificación de un oficial de información pública (PIO, por sus siglas en inglés) y el establecimiento de un Sistema de Información Conjunto (JIS, por sus siglas en inglés), alojado en un Centro de Información Conjunto (JIC, por sus siglas en inglés). El capítulo analiza las comunicaciones públicas en los días, semanas y meses posteriores al tiroteo en la Escuela Primaria Robb, y describe cómo la información inexacta y a destiempo combinada con mensajes incongruentes creó confusión y aumentó el sufrimiento de las víctimas.

## Observaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Observaciones, ver el “Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis”.*

- La información inexacta y los mensajes incoherentes crearon confusión y agravaron el sufrimiento de las víctimas, tanto el día del incidente como en los días posteriores al tiroteo masivo. (Observación 1)
- Los familiares se encontraron con muchos obstáculos para localizar a sus seres queridos, acceder al hospital y obtener información de los dirigentes, las fuerzas policiales y el personal del hospital de manera oportuna. Esto incluye la información inicial publicada por el UCISD en el sitio de reunificación seguido por una serie de mensajes contradictorios entre el UPD y el UCISD sobre la reunificación. Esto se sumó a la confusión, el dolor y la frustración. (Observación 5)
- Los portavoces del UCISD y TXDPS, las únicas agencias que hablan públicamente no coordinaron sus mensajes la tarde del incidente. Algunas informaciones contradictorias fueron divulgadas por las dos agencias. (Observación 11)
- Todos los mensajes públicos de los medios sociales se publicaron en inglés. La única excepción fueron los mensajes de la Oficina del FBI en San Antonio a partir del 25 de mayo. (Observación 15)
- El alcance de la desinformación, los relatos erróneos y engañosos, las filtraciones y la falta de comunicación sobre lo sucedido el 24 de mayo no tiene precedentes y ha tenido un amplio impacto negativo en la salud mental y la recuperación de los familiares y otras víctimas, así como de toda la comunidad de Uvalde. (Observación 18)

## Recomendaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Recomendaciones, ver el “Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis.”*

- Para establecer un liderazgo y una sensación de orden, la agencia líder debe ser rápida, proactiva, precisa y transparente en sus mensajes. La información relevante que no sea sensible para las fuerzas policiales debe hacerse pública en cuanto se confirme. Sin embargo, la rapidez debe equilibrarse con la necesidad de exactitud. Es fundamental que la información se verifique antes de su difusión, incluso cuando exista una enorme presión para que se difunda rápidamente. (Recomendación 4.3)
- Cuando se haya completado la reunificación y se haya notificado a las familias de las víctimas, la agencia principal deberá comunicar esa información a la comunidad. Este es un paso crucial para unificar a la comunidad e iniciar el proceso de curación. (Recomendación 6.2)
- La agencia líder debe instituir el mando del incidente y establecer un JIC para coordinar la divulgación de toda la información pública, incluida la información sobre las víctimas procedente

de todos los centros médicos que pueda incorporarse a las sesiones informativas coordinadas. (Recomendación 7.1)

- Cuando una organización reconoce que se ha producido un error, debe admitirlo y compartir las medidas que está tomando para rectificar el problema y evitar que se repita. Incluso cuando el error es grave, una agencia puede mantener o tratar de recuperar la confianza del público mostrándose abierta y rindiendo cuentas ante la comunidad. En esos momentos, una agencia de las fuerzas policiales puede fomentar la confianza de la comunidad exigiéndose a sí misma al máximo nivel posible. (Recomendación 13.1)
- En una comunidad con una población numerosa con un dominio limitado del inglés, los funcionarios deben publicar la información de emergencia en inglés y en otras lenguas predominantes. Este enfoque integrador contribuirá a garantizar que los mensajes de seguridad pública lleguen a un público más amplio y a fomentar la confianza. (Recomendación 15.1)
- La transparencia intencional es necesaria para las víctimas, los sobrevivientes y los seres queridos que buscan respuestas sobre lo sucedido; sin embargo, las autoridades deben proporcionar información de una manera informada sobre el trauma, centrada en la víctima y culturalmente sensible. (Recomendación 24.1)

## Capítulo 6. Servicios de trauma y apoyo

Los servicios de apoyo para las personas expuestas a tragedias como un incidente con víctimas masivas, incluidas las víctimas, los familiares, la comunidad en general y el personal de respuesta, son esenciales. Ayudar a los afectados a comprender que pueden acceder a asesoramiento ante crisis, aprender buenas habilidades de afrontamiento, recurrir a apoyos sociales y acceder a sus fortalezas innatas para desarrollar su resiliencia puede proteger a las personas contra el desarrollo de una enfermedad mental como resultado de su exposición a un evento traumático y sus consecuencias. El apoyo, los servicios y los recursos adecuados contribuyen a la recuperación y la curación.

El “Capítulo 6. Servicios de apoyo y trauma” evalúa el apoyo y los recursos brindados a los sobrevivientes, las víctimas, el personal de respuesta y otras personas involucradas en el tiroteo en la Escuela Primaria Robb. Este capítulo describe los servicios agudos brindados en las primeras 24 a 72 horas después del tiroteo, incluso durante el proceso de evacuación y el establecimiento del Centro de Reunificación para familias y sobrevivientes. También describe el apoyo a las familias de las víctimas y sobrevivientes a medio y largo plazo; servicios de apoyo para las fuerzas policiales y otro personal de respuesta; y gestión del apoyo emocional/trauma para la comunidad de Uvalde en general después del trágico incidente en la Escuela Primaria Robb.

## Observaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Observaciones, ver el “Capítulo 6. Servicios de trauma y apoyo”.*

- Una vez que los niños y los adultos fueron rescatados de sus aulas durante el proceso de evacuación, recibieron escasa instrucción y dirección sobre dónde proceder. Debido a la naturaleza caótica de la evacuación, los niños y el personal de la escuela no fueron evaluados médicamente de forma adecuada antes de ser transportados al Centro de Reunificación. Por ello, las víctimas heridas recibieron atención médica tardía y corrieron el riesgo de sufrir más lesiones. (Observación 1)
- El establecimiento de un Centro de Reunificación se retrasó y fue caótico. Las familias y los parientes más próximos recibieron instrucciones contradictorias sobre la ubicación del centro. (Observación 6)
- El proceso de notificación de fallecimientos fue desorganizado, caótico y, en ocasiones, no se llevó a cabo de una manera que tuviera en cuenta el trauma. (Observación 9)
- A los miembros del personal de respuesta no se les proporcionó un acceso inmediato y oportuno a los servicios de apoyo y traumatología, y muchos declararon sentirse abandonados y sin apoyo en las semanas y meses posteriores al incidente crítico. Otros informaron que conocían los servicios, pero decidieron no utilizarlos. (Observación 14)
- El trauma compartido es una preocupación para la comunidad de Uvalde debido a factores agravantes, incluyendo el tamaño de la comunidad y su interrelación. Para los cientos de miembros de las fuerzas policiales, del personal médico, de salud mental y de la administración que respondieron a este incidente, el trauma compartido puede hacer que lo ocurrido sea aún más abrumador. El trauma de las fuerzas policiales también se ve agravado por la reacción de la comunidad, ya que el trauma de la comunidad se ve agravado por la falta de una respuesta adecuada por parte de las fuerzas policiales. (Observación 16)
- La comunidad de Uvalde sigue necesitando apoyo y orientación en su lucha contra los efectos negativos de la respuesta fallida, la falta de rendición de cuentas de los implicados en este fracaso y las continuas brechas en la información sobre lo ocurrido a sus seres queridos. (Observación 43)

## Recomendaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Recomendaciones, ver el “Capítulo 6. Servicios de trauma y apoyo”.*

- Los oficiales deben garantizar que todas las víctimas de un incidente de violencia masiva sean sometidas a un reconocimiento médico y a una evaluación de sus problemas de salud mental poco después de la evacuación y, a más tardar, 24-48 horas después del incidente. (Recomendación 2.1)

- En las semanas y meses siguientes a un incidente, las víctimas y sus familiares deben recibir seguimiento o supervisión continua para garantizar que reciben la atención de salud mental y otros servicios necesarios. (Recomendación 2.2)
- Deben asignarse defensores de las víctimas para comunicarse con las familias y ayudarlas. A cada miembro de la familia de una persona fallecida y a cada víctima herida se le debe asignar un defensor de la víctima que trabaje con esa familia o víctima de forma coherente durante todo el periodo de tratamiento y recuperación, manteniendo comunicaciones frecuentes para garantizar que la familia o víctima esté al tanto de los servicios y apoyos necesarios y pueda acceder a ellos. (Recomendación 9.4)
- Los oficiales locales que participan en las notificaciones de traumatismos y fallecimientos deben consultar los recursos nacionales y asegurarse de que se siguen las mejores prácticas a la hora de proporcionar estas notificaciones. La preparación y la planificación pueden ayudar a una localidad a identificar las áreas en las que tiene menos personal formado o con experiencia, y por tanto las áreas en las que necesita ayuda mutua. (Recomendación 11.1)
- Los líderes de las agencias de personal de respuesta deben proporcionar servicios a todo el personal involucrado en un incidente con víctimas masivas (MCI, por sus siglas en inglés), lo que para algunas agencias significa todo su personal. Estos servicios deben incluir recursos sobre la salud del comportamiento después de un desastre y el estrés traumático secundario, derivaciones a proveedores de atención médica y apoyo entre compañeros. (Recomendación 14.5)
- Como parte de la planificación de la preparación ante desastres, las comunidades—incluidas las fuerzas policiales—necesitan planificar para las secuelas de un incidente crítico. Esta planificación debe incluir procesos de prácticas generalmente aceptadas, educación y capacitación, apoyo y recursos. Debe aplicarse a las víctimas, los sobrevivientes y los miembros de la comunidad afectados, así como a los miembros del personal de primera respuesta y sus familias, un enfoque culturalmente sensible e informado sobre los traumas. (Recomendación 16.3)
- Debe establecerse un centro de asistencia para familias (FAC, por sus siglas en inglés) en las 24 horas siguientes a un incidente, con un plan de seguridad que incluya la presencia de fuerzas policiales externas y un proceso de investigación interna de los proveedores y los solicitantes de servicios. (Recomendación 18.1)
- La definición del personal de respuesta debe ampliarse, en consonancia con las prácticas generalmente aceptadas, para incluir disciplinas distintas de las fuerzas policiales, los bomberos y el personal de rescate, como despachadores, paramédicos, proveedores de atención médica, conductores de ambulancias, proveedores de salud del comportamiento y líderes religiosos. Esto debería reflejarse en todos los servicios de apoyo prestados por los centros de resiliencia, las entidades gubernamentales y no gubernamentales y otros proveedores de servicios de apoyo. (Recomendación 31.2)

## Capítulo 7. Seguridad y protección escolar

Si bien el objetivo principal de los distritos escolares de Estados Unidos es educar, también deben prepararse para innumerables amenazas a la seguridad escolar, que varían ampliamente en escala y gravedad. Además de ciertas funciones de seguridad mantenidas a nivel de administración del distrito escolar, como equipos de evaluación de amenazas, comités de seguridad escolar, servicios de asesoramiento estudiantil y mantenimiento y mejoras de la seguridad física, muchos distritos escolares de todo el país se asocian con agencias policiales locales para establecer programas de agentes de policía escolar, y algunos crean sus propios departamentos de policía. Entre los 1,207 distritos escolares independientes de Texas, 309 (alrededor del 26 por ciento) tienen su propio departamento de policía, incluido el UCISD.

El “[Capítulo 7. Seguridad y protección escolar](#)” analiza el aparato de seguridad y protección del UCISD el 24 de mayo de 2022, incluidas las políticas y procedimientos del UCISD sobre la respuesta a un tirador activo y mando del incidente, y sus políticas sobre puertas cerradas con llave, uso de un sistema de avisos de emergencia, historial de simulacros y ejercicios, establecimiento de su departamento de policía y procesos de planificación en todo el distrito y en el centro educativo en torno a la seguridad escolar.

### Observaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Observaciones, ver el “[Capítulo 7. Seguridad y protección escolar](#)”.*

- Los equipos de seguridad de los centros educativos del UCISD no se reúnen con frecuencia, y los planes anuales de seguridad se basan en gran medida en información modelada que, en ocasiones, es inexacta. (Observación 5)
- El UCISD tenía una cultura de exceso de confianza en cuanto a las políticas de puertas cerradas con llave. Tanto las puertas exteriores como las interiores se quedaban con regularidad sin llave, y no había un sistema obligatorio de rendición de cuentas para estas políticas. Se realizaban auditorías de las puertas, pero no se hacían sistemáticamente, ni se documentaban. El 24 de mayo, todas las puertas exteriores y por lo menos ocho puertas interiores del edificio oeste, donde ocurrió el incidente estaban sin llave. (Observación 8)
- Las fuerzas policiales que llegaron al lugar buscaron llaves para abrir las puertas interiores durante más de 40 minutos. Esto fue en parte la causa de la gran demora para entrar a eliminar la amenaza y detener las matanzas y las muertes dentro de las aulas 111 y 112. (Observación 10)
- Cuatro años después de su formación, el UCISD PD estaba funcionando sin ningún procedimiento operativo estándar. Un número de empleados del UCISD, incluso administradores, profesorado, personal de apoyo y agentes policiales, le dijeron al equipo del CIR que no tenían ningún conocimiento, ni se les había informado, de ninguna política ni procedimiento de su departamento de policía escolar. El UCISD PD ha redactado recientemente procedimientos operativos estándar. (Observación 18)

## Recomendaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Recomendaciones, ver el “Capítulo 7. Seguridad y protección escolar”.*

- Los departamentos de policía de los distritos escolares deben incluir en sus MOU que establezca un acuerdo mutuo claro de las responsabilidades jurisdiccionales con otras agencias vecinas que sea probable que respondan a un incidente grave en la propiedad escolar. El MOU debe tomar en cuenta no solamente la actividad delictiva de rutina, sino también incidentes graves. El MOU debe abordar el asunto del mando unificado, además del mando de incidentes, y dar cuenta la capacidad y las cualidades de las respectivas agencias. (Recomendación 2.1)
- Las autoridades de las fuerzas policiales, los agentes policiales primeros en llegar, el administrador de emergencias y otras agencias del gobierno municipal deben coordinar con los distritos escolares la conducción de ejercicios de preparación de múltiples agencias por lo menos una vez al año. Los ejercicios deben realizarse de conformidad con los reglamentos estatales y locales relacionados con ejercicios de amenazas activas. Los ejercicios deben incorporarse al Plan de Operaciones en Emergencias (EOP, por sus siglas en inglés) y a los Planes de Seguridad de los Centros Educativos. (Recomendación 3.1)
- Las comunidades deben adoptar un enfoque multidisciplinario para la seguridad escolar que incluya a la policía escolar, las fuerzas policiales, oficiales escolares, profesionales de salud mental y otras partes interesadas de la comunidad. Es especialmente importante que se escuchen todas las voces de la comunidad escolar, incluso el profesorado, el personal, los administradores, los consejeros, las enfermeras, los oficiales de recursos escolares, los padres y los estudiantes. Cada parte interesada debe sentir que tiene el derecho de desempeñar un papel para reducir el temor y aumentar el nivel de seguridad en las escuelas y sus alrededores. Cada centro educativo debe establecer y capacitar comités de seguridad escolar que deben reunirse por lo menos mensualmente para este fin. (Recomendación 4.2)
- Los distritos escolares deben invertir en el mejoramiento o el reemplazo de todas las puertas (o las cerraduras) de todos los centros educativos para remediar este problema, para que las puertas puedan cerrarse con llave por dentro. (Recomendación 9.1)
- Los distritos escolares deben implementar cajas de acceso universal. Una caja de acceso universal se refiere a una caja cerrada que contiene las llaves maestras, ubicada cerca de los puntos de entrada de los edificios escolares, a los que pueden acceder los agentes policiales primeros en llegar y el personal del distrito escolar. (Recomendación 10.1)
- Los distritos escolares deben garantizar que todo el personal comprenda bien los sistemas de aviso de emergencias. En el caso del UCISD, los líderes del distrito deben emitir una aclaración a lo largo del distrito sobre el uso de los sistemas PA en conjunto con los avisos de emergencias del Raptor. (Recomendación 11.1)



## Capítulo 8. Planificación y preparación previa al incidente

La planificación previa a los incidentes es crucial para prepararse y responder a incidentes de violencia masiva, ya que permite a las agencias y organizaciones desarrollar estrategias y procedimientos para responder rápida y eficazmente a dichos incidentes. El proceso de planificación implica identificar riesgos y peligros potenciales, evaluar la probabilidad y el impacto potencial de incidentes, y crear planes y procedimientos para responder a ellos. Cuando ocurre un incidente de violencia masiva, la respuesta de una comunidad no se limita a una agencia, sino que recae en partes interesadas multidisciplinarias, incluidas las fuerzas policiales, los bomberos, los servicios médicos de emergencia, los hospitales, los proveedores de servicios para las víctimas, los fiscales, la gestión de emergencias, los líderes gubernamentales y cívicos, los medios de comunicación, empresas y miembros individuales de la comunidad. El proceso de planificación (coordinación rutinaria entre todas las partes interesadas pertinentes, desarrollo de acuerdos y realización de capacitaciones, ejercicios y simulacros multidisciplinarios) es fundamental, al igual que lo es la creación de relaciones y confianza.

La mayoría de los fracasos en la respuesta se remontan a fallas en la planificación y preparación previas al incidente, al igual que en el caso del incidente con víctimas masivas en la Escuela Primaria Robb. El “[Capítulo 8. Planificación y preparación previa al incidente](#)” describe las políticas y los procedimientos, la capacitación, los acuerdos de ayuda mutua y otros esfuerzos de coordinación formal en Uvalde antes del 24 de mayo de 2022, y explica cómo esos procesos previos al incidente influyeron en la respuesta en la Escuela Primaria Robb.

### Observaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Observaciones, ver el [“Capítulo 8. Planificación y preparación previa al incidente”](#).*

- Las agencias de respuesta no tenían políticas adecuadas relacionadas y, en la mayoría de los casos, ninguna política para responder a agresores activos. (Observación 1)
- El centro de operaciones de emergencias de Uvalde elaboró un plan de gestión de emergencias adecuado. Sin embargo, no todas las agencias y organizaciones pertinentes participaron activamente en el proceso, los simulacros y los ejercicios lo cual al final contribuyó a la respuesta fallida de emergencia el 24 de mayo de 2022. (Observación 2)
- El MOU entre el UPD y el PD del UCISD que estaba activo el día del incidente no describió adecuadamente las expectativas y las autoridades para una respuesta a un evento de violencia masiva. Las agencias no ejercieron el MOU ni realizaron capacitación cruzada en preparación para un incidente crítico. (Observación 3)
- Las agencias que respondieron tuvieron una exposición mínima a Sistema de Mando de Incidentes (ICS, por sus siglas en inglés)/Sistema Nacional de Gestión de Incidentes (NIMS, por sus siglas en inglés). De aquellos que ocupan puestos de liderazgo superior dentro de las agencias de respuesta primaria, solo el jefe Arredondo del PD del UCISD y el director regional del TXDPS habían recibido capacitación en ICS/NIMS. (Observación 6)

- Los oficiales de respuesta tenían niveles de capacitación de tiradores activos que variaban en términos de duración y calidad, lo que llevó a fallas en el establecimiento de la operación de la capacitación. (Observación 7)
- El personal de las agencias que respondieron se capacitaba y ejercitaba rara vez en entornos de múltiples agencias. (Observación 8)

## Recomendaciones seleccionadas

*Para ver la lista completa de Recomendaciones, ver el “Capítulo 8. Planificación y preparación previa al incidente”.*

- Cada agencia debe tener una política clara y concisa para responder a situaciones de agresores activos. (Recomendación 1.1)
- Las agencias deben revisar periódicamente los análisis de acciones a posteriori (AAR, por sus siglas en inglés) con otras agencias regionales para planear como región una respuesta coordinada y de colaboración a posibles eventos similares. (Recomendación 1.2)
- Las agencias deben considerar obtener la acreditación a nivel estatal o nacional para adoptar y mantener políticas y procedimientos estandarizados. Este proceso también garantiza responsabilidad y transparencia que puede realzar la confianza en las autoridades entre las comunidades que sirven. (Recomendación 1.3)
- Los socios regionales de seguridad pública deben planear, capacitar y ejercitar un mando unificado para incidentes complejos. Esto incluye a las autoridades federales, estatales y locales, bomberos, EMS, y administradores de emergencias, así como a otras agencias gubernamentales y no gubernamentales que responderán a un incidente crítico. (Recomendación 2.9)
- Los oficiales electos deben establecer un Grupo de Coordinación de Múltiples Agencias (MAC, por sus siglas en inglés) para proporcionar guía en políticas para personal del incidente y apoyar la asignación de prioridades y distribución de recursos. Generalmente, esos grupos están formados de una agencia gubernamental o ejecutivos y administradores del sector privado cuyas organizaciones son afectadas, o proporcionan recursos, para el incidente. Los Grupos MAC permiten la toma de decisiones entre los oficiales superiores y los ejecutivos, y delegar la autoridad de mando al comandante del incidente para definir cooperadamente la respuesta y la misión de recuperación y la dirección estratégica. Además, los Grupos MAC identifican las prioridades operacionales y comunican esos objetivos al Centro de Operaciones de Emergencias y las funciones pertinentes del sistema de mando de incidentes y el centro conjunto de información. (Recomendación 2.11)
- La capacitación, los simulacros y los ejercicios entre agencias ayudan a establecer relaciones a nivel de los agentes en primera línea y, si asisten los supervisores de las fuerzas policiales, pueden reforzar aún más las relaciones y la eficacia de una respuesta de múltiples agencias a un incidente de víctimas masivas. Aunque las políticas pueden diferir levemente entre agencias, la homogeneidad global son las mismas en un incidente de agresor activo. (Recomendación 8.1)

- Cada oficial de información pública debe redactar un plan de comunicación en crisis y practicarlo por lo menos cuatro veces al año con eventos más pequeños. Esto ayudará a identificar áreas de problemas y soluciones para garantizar que todos estén familiarizados con el plan y conozcan sus papeles en lugar de tratar de decidir esto durante una crisis. (Recomendación 12.2)

---

Esperamos que las observaciones y recomendaciones de este informe mejoren la preparación y la respuesta de las agencias policiales evaluadas durante este análisis, así como de otras agencias policiales de todo el país. También proporcionamos este análisis independiente de lo que ocurrió como medida de dedicación no solo a quienes perdieron la vida el 24 de mayo, sino también a las víctimas sobrevivientes, sus familiares y otras personas profundamente y para siempre afectadas por esta tragedia.

# Introducción

*“¡Ayuda!” “¡Ayuda!” “¡Ayuda!” “No quiero morir. Mi maestra está muerta”.*

*“Una de mis maestras todavía está viva, pero le dispararon”. “¡Agente!”*

*“¡Agente!” “¿Están [los agentes] en el edificio?” “Hay muchos cadáveres”.*

Estas fueron las palabras de menores de nueve y diez años de la Escuela Primaria Robb en Uvalde, Texas, el 24 de mayo de 2022, durante una llamada con 911. En ese momento, estos estudiantes y tres maestras habían quedado atrapados en las aulas 111 y 112 con un tirador activo durante 37 minutos. Esta llamada duró casi 27 minutos. A pesar de que las fuerzas policiales estaban en el pasillo, justo afuera de las aulas, pasaron otros 13 minutos después de que terminó la llamada antes de que las fuerzas policiales rescataran a los sobrevivientes. De hecho, durante 77 minutos agonizantes y desgarradores, los menores y el personal quedaron atrapados con un tirador activo. Experimentaron un horror inimaginable. Los sobrevivientes presenciaron una violencia indescriptible y la muerte de compañeros y maestras. Trágicamente, fallecieron 19 estudiantes y dos maestras

---

Un tirador activo no solo les quitó la vida, sino también hirió física y mentalmente a los sobrevivientes, familias, personal y estudiantes de la Escuela Primaria Robb, y a la comunidad de Uvalde. Hubo múltiples fallas que contribuyeron a la magnitud de la tragedia en la Escuela Primaria Robb.

Bajo la dirección del Fiscal General Merrick Garland, bajo el liderazgo de la Fiscal General Asociada Vanita Gupta, este Informe de Análisis de incidentes críticos (CIR) identifica y evalúa los factores que contribuyeron a las fallas. Proporciona un relato completo de lo que sucedió el 24 de mayo de 2022 y evalúa los sistemas implementados en las semanas previas a ese día. No solo examina las acciones de las fuerzas policiales, sino también las de todas las agencias de respuesta. Evalúa las medidas de seguridad escolar, la gestión de emergencias y los innumerables sistemas diseñados para promover la seguridad. El Informe también evalúa las comunicaciones proporcionadas a los sobrevivientes y sus familias inmediatamente después de que comenzara el tiroteo, incluida la narrativa inexacta contada a la comunidad de Uvalde y al país en las horas y días posteriores. Además, evalúa los servicios de trauma y apoyo brindados a las víctimas, los sobrevivientes y los familiares, así como al personal de respuesta.

Respondiendo a la petición del exalcalde de Uvalde, Don McLaughlin, de una evaluación independiente y objetiva de lo sucedido el 24 de mayo de 2022, el fiscal general estableció este CIR. Lamentablemente, las familias y la comunidad de Uvalde siguen teniendo muchas preguntas sin respuesta. El primer objetivo de este informe es proporcionar información a los más afectados por la tragedia. Esperamos que les ayude en su curación. Al proporcionar una explicación y una evaluación detalladas de lo que ocurrió en los días y meses previos al tiroteo, las acciones inmediatas del personal de primera respuesta

y de otros, y los esfuerzos desde entonces para abordar y mejorar las brechas y deficiencias, también esperamos aprovechar el conocimiento sobre cómo responder mejor a los incidentes de violencia masiva.

El fiscal general se comprometió a realizar una evaluación que sería justa, transparente e independiente. Se estableció un equipo CIR que incluía la Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad (Oficina COPS) del DOJ y miembros peritos con amplia experiencia en la realización de estos análisis y un profundo conocimiento en áreas pertinentes, incluida la gestión de emergencias y respuesta a un tirador activo, mando y gestión del incidente, seguridad escolar, operaciones tácticas, comunicaciones de crisis y servicios de trauma. La Oficina COPS ha realizado anteriormente una variedad de evaluaciones objetivas e independientes de las respuestas a otros incidentes críticos, incluidas tragedias con tiroteos masivos, y también aporta esa experiencia a este CIR.

## Áreas de examen del CIR

Para organizar este análisis integral, el equipo estableció las siguientes áreas de interés, cada una de las cuales se presenta en un capítulo separado de este informe:

- **Reconstrucción del cronograma del incidente.** Este capítulo proporciona un relato autorizado de los hechos pertinentes ocurridos antes, durante e inmediatamente después del trágico tiroteo masivo.
- **Tácticas y equipo.** Este capítulo examina los enfoques tácticos y la disponibilidad de herramientas y equipos especiales durante los críticos 77 minutos entre la llegada de los agentes policiales a la escena, la entrada al aula y eliminación del tirador.
- **Liderazgo, mando del incidente y coordinación.** Este capítulo examina las acciones del liderazgo, mando del incidente, toma de decisiones y coordinación que tuvieron lugar entre los líderes de las agencias de servicios de emergencia y de las fuerzas policiales.
- **Respuesta e investigación posteriores al incidente.** Este capítulo evalúa el establecimiento de mandos y actividades de investigación posteriores al incidente, la identificación de víctimas y el control de la escena del crimen, así como las investigaciones administrativas y las revisiones posteriores a la acción.
- **Comunicaciones públicas durante y después de la crisis.** Este capítulo examina las actividades y los enfoques de comunicación con y entre entidades gubernamentales (incluidas las fuerzas policiales) y el público en general, familiares, medios de comunicación profesionales, redes sociales y otros.
- **Servicios de trauma y apoyo.** Este capítulo analiza el apoyo y los recursos proporcionados a los sobrevivientes, las víctimas, el personal de respuesta y otras partes interesadas.
- **Seguridad y protección escolar.** Este capítulo documenta la planificación de seguridad escolar y evalúa el aparato de seguridad del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD).

- **Planificación y preparación previa al incidente.** Este capítulo evalúa la capacitación, los acuerdos y los procedimientos de las fuerzas policiales, otras agencias de socorristas y otras partes interesadas relevantes en las áreas críticas de respuesta a un tirador activo, mando del incidente, gestión de emergencias y otras áreas significativas.

## Metodología del CIR

El período de recolección de documentos y datos a través de este CIR fue de junio de 2022 hasta junio de 2023, definido a lo largo del informe como el período de análisis. Dados los temas descritos anteriormente, la evaluación se centró en las acciones de las agencias policiales que acudieron a la Escuela Primaria Robb ese día de la tragedia, incluyendo:

- Departamento de Policía de Uvalde (UPD)
- Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD PD)
- Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde (UCSO)
- Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS)
- Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU. (CBP)
- Servicio de Alguaciles Federales de EE. UU. (USMS)
- Buró de Control de Bebidas Alcohólicas, Tabaco, Armas de Fuego y Explosivos (ATF)
- Buró Federal de Investigaciones (FBI)

Sin embargo, cuando fue relevante, la evaluación también examinó la planificación, preparación y respuesta de otras entidades, incluido el Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD), otras agencias de respuesta, entidades gubernamentales, proveedores de servicios para víctimas y otras partes interesadas clave.

Para recopilar y analizar documentación, información y datos, el equipo del CIR utilizó los siguientes métodos:

- **Investigación y análisis de datos** de fuentes de datos, registros de capacitación, eliminación de conflictos de cronogramas, y pruebas y documentación recopiladas. Además, el equipo investigó medios de código abierto; estándares nacionales, mejores prácticas, y prácticas y estándares generalmente aceptados en áreas pertinentes de políticas y prácticas policiales; literatura de investigación; y cualquier otra cuestión relevante identificada en el análisis para proporcionar una base a partir de la cual realizar un análisis de deficiencias.
- **Recopilación de datos in situ**, que se llevó a cabo en ubicaciones de Texas, incluidas Uvalde, Austin, San Antonio, Hondo, Del Rio, Eagle Pass, Dilley, Cotulla, San Marcos, y Maxwell.
- **Reuniones introductorias** con altos funcionarios de las fuerzas policiales, el gobierno, las escuelas, los hospitales y otras agencias de respuesta para hablar sobre el CIR, solicitar una cooperación total e identificar necesidades específicas.

- **Entrevistas individuales**, que se llevaron a cabo con personas con un papel en las áreas de interés con conocimiento crítico sobre un área bajo análisis (incluidas víctimas adultas y familiares), así como con aquellos afectados por este trágico evento.
- **Reuniones de grupo y entrevistas**, que también se llevaron a cabo con quienes desempeñan un papel en las áreas de interés.
- **Dos foros familiares**, que se llevaron a cabo con familiares de las víctimas y sobrevivientes de esta tragedia para brindar información sobre el CIR y actualizaciones del estado del análisis, y para brindar un foro abierto para recopilar comentarios y responder preguntas.
- **Recorridos de la Escuela Primaria Robb**, que se llevaron a cabo para comprender completamente la distribución física de la escuela a través de análisis de primera mano en el lugar, incluido el Edificio Oeste en particular.

Para recopilar y analizar fuentes de datos, registros de capacitación, eliminación de conflictos de cronogramas y datos y documentación recopilados, el equipo empleó una variedad de métodos de análisis extensos. En el lapso de 11 meses, el equipo del CIR recopiló más de 14,100 documentos relacionados con las áreas de interés. Estos incluyeron políticas, registros de capacitación, cámaras corporales e imágenes de circuito cerrado de televisión (CCTV), grabaciones de audio, fotografías, registros de personal, manuales y procedimientos operativos estándar (SOP), transcripciones de entrevistas y archivos y datos de la investigación, y otros documentos.<sup>3</sup>

En el transcurso de su trabajo, el equipo del CIR visitó Uvalde nueve veces en un lapso de 11 meses y pasó un total de casi 54 días en el lugar. Realizó más de 260 entrevistas a personas que desempeñaron un papel o tenían conocimientos o información importantes relacionados con las áreas de examen (ver tabla i-1 en la página 5). Más de 30 organizaciones y agencias estuvieron representadas a través de estas entrevistas, incluido personal de las agencias policiales involucradas en la respuesta al tiroteo masivo; otro personal de respuesta y personal médico; familiares de las víctimas; proveedores de servicios para víctimas; profesionales de la comunicación y oficiales de información pública; personal escolar; oficiales gubernamentales electos y designados; sobrevivientes y otros testigos; y personal hospitalario.

Los miembros del equipo del CIR también observaron la impartición de cinco cursos de capacitación en tirador activo reconocidos a nivel nacional<sup>4</sup> con el fin de analizar las prácticas y estándares generalmente aceptados a los que se hace referencia a lo largo de este informe y que se utilizaron para validar ciertas observaciones y recomendaciones.

---

<sup>3</sup> Para proteger la confidencialidad de las personas que participaron en este CIR, las declaraciones de informes derivadas de documentos, pruebas y entrevistas de fuentes primarias, secundarias y terciarias se indicarán en las notas a pie de página como “Investigación del CIR.” De manera similar, la “Solicitud de datos y documentos del CIR” se utiliza para cualquier documento y datos proporcionados al equipo del CIR por las agencias de respuesta.

<sup>4</sup> Ver el “Apéndice B. Metodología del informe” para obtener la lista completa de cursos de capacitación.

Las recomendaciones se basan en la experiencia del equipo de CIR, las prácticas y estándares generalmente aceptados, incluida la literatura pertinente y las revisiones de incidentes críticos anteriores, y las políticas y capacitaciones pertinentes.

El CIR será esencial para relatar la respuesta de casi 400 agentes policiales ante el tiroteo masivo. También será crucial para describir y dar cuenta de los 77 minutos transcurridos antes de que las fuerzas policiales detuvieran al autor del delito y rescataran a los sobrevivientes y a los 21 estudiantes y maestras asesinados. El alcance completo del informe incluirá una explicación y evaluación detalladas de lo que ocurrió en los días y meses previos al tiroteo, el personal de primera respuesta inmediato y otras acciones tomadas, y los esfuerzos desde entonces para abordar y mejorar las brechas y deficiencias. Como ocurre con cualquier evaluación posterior a la acción, no existe una fórmula única que sirva para todos. Las recomendaciones resultantes se basan en hechos específicos de la respuesta en la Escuela Primaria Robb, pero brindan información valiosa para el campo.

Tabla i-1. Entrevistas realizadas por el equipo del CIR, desglosadas por tipo de parte interesada

Parte interesada	Número de entrevistas
Comunidad/Religiosa/Empresas	5
Agencia/Federal (no policial)	6
Agencia policial/federal	31
Hospital/Médico	9
Agencia del centro educativo/local	4
Gestión de emergencia/local	2
Agencia gubernamental/local	12
Organización no gubernamental/local	3
Departamento de policía/local	37
Distrito escolar/local	35
Agencia policial escolar/local	5
Oficina del Sheriff/local	6
Organización no gubernamental/nacional	21
Transporte regional/Paramédicos	19
Asociación/estatal	3
Agencia policial/estatal	39
Organización no gubernamental/estatal	7
Proveedor de capacitación	8
Víctima/Familia/Testigo	15
<b>Total</b>	<b>267</b>



## Terminología y tratamiento de nombres

Los nombres son importantes. El equipo deliberó sobre el tratamiento de los nombres y decidió lo siguiente:

- El nombre del autor del delito no se utiliza para evitar la glorificación.
- Cuando corresponda, solo se nombran funcionarios electos y directores generales de agencias. Todas las demás personas quedan sin nombre.

Además, este informe se refiere a “víctimas” y “sobrevivientes” indistintamente para respetar que algunas personas prefieren que se las considere sobrevivientes y otras como víctimas. Además, el equipo del CIR fue consciente e intentó evitar terminología como “disparado”, “objetivo” y otras palabras relacionadas con armas, así como también de referencias a marcos temporales (que generalmente transmiten celebraciones, como “aniversarios”), por respeto al hecho de que estos términos a menudo son desencadenantes para algunas víctimas, sobrevivientes, personal de respuesta y familiares.

Para obtener una descripción más detallada de la metodología del CIR, ver [“Apéndice B. Metodología del informe.”](#)

## Organización del informe

El informe comienza con una reconstrucción del cronograma del incidente que relata hechos clave antes, durante e inmediatamente después del trágico incidente. A continuación, este informe se organiza en torno a los capítulos temáticos descritos anteriormente, dentro de los cuales se reconstruyen eventos y actividades relevantes; se describen las acciones de las fuerzas policiales y otras partes interesadas; se analiza y evalúa la toma de decisiones por parte de los líderes clave; y se documentan otras actividades relacionadas. Cada capítulo incluye:

1. una introducción a los asuntos bajo análisis;
2. una descripción de los principios y estándares generalmente aceptados para esos asuntos;
3. un análisis de las actividades de preparación, respuesta y respuesta posterior al incidente vistas desde la perspectiva de ese asunto en particular;
4. observaciones basadas en las pruebas y documentación obtenidas a lo largo del proceso del CIR;
5. lecciones aprendidas y recomendaciones para mejoras que se alineen con las prácticas y estándares generalmente aceptados para aquellas agencias y partes interesadas incluidas en este análisis, así como para la aplicación global para las fuerzas policiales y las partes interesadas que evalúan sus propios planes para prepararse y responder a eventos de violencia masiva.

También se incluyen apéndices importantes que son valiosos recursos complementarios para comprender el alcance completo del análisis y para proporcionar contexto adicional para las descripciones, observaciones y recomendaciones contenidas en este informe. Estos incluyen:

- **Perfiles de recuerdo;**
- Un conjunto completo de **Observaciones y recomendaciones;**
- Una descripción detallada de la **Metodología del CIR;**
- **Materiales complementarios de liderazgo, mando del incidente y coordinación;**
- **Materiales complementarios de comunicaciones públicas;**
- **Materiales complementarios de servicios de apoyo y trauma;**
- **Materiales complementarios de planificación y preparación previa al incidente;**
- Descripciones de los miembros del equipo en **Acerca del equipo;**
- Listas de **Abreviaturas y acrónimos** contenida en el informe.

En nombre del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, expresamos nuestras más sinceras condolencias a los afectados por los trágicos acontecimientos del 24 de mayo de 2022. Nuestra esperanza es que este informe ayude en el proceso de curación de las víctimas, los sobrevivientes, las familias y la comunidad de Uvalde, y brinde una orientación importante al campo policial y a otras partes interesadas en el futuro.

# Capítulo 1. Reconstrucción del cronograma del incidente

## Introducción

Reconstruir con precisión el momento y la secuencia de los eventos fue fundamental para evaluar la respuesta de seguridad pública al tiroteo en la Escuela Primaria Robb. Esta Reconstrucción del Cronograma del Incidente proporciona un relato autorizado de los hechos pertinentes ocurridos antes, durante e inmediatamente después del trágico tiroteo masivo. El equipo del Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés) se basó en voluminosas fuentes primarias y secundarias, incluidas grabaciones de cámaras corporales (BWC, por sus siglas en inglés) y de circuito cerrado de televisión (CCTV, por sus siglas en inglés), comunicaciones de radio y registros y audio de llamadas al 911, además de los productos analíticos producidos y proporcionados por la Oficina de Responsabilidad Profesional (OPR, por sus siglas en inglés) de Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU. (CBP, por sus siglas en inglés), el Buró Federal de Investigaciones (FBI, por sus siglas en inglés) y el Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS, por sus siglas en inglés).

Es importante destacar que los diversos sistemas de grabación involucrados en este incidente (como las BWC de los agentes de policía, las grabaciones de seguridad del CCTV de la funeraria cercana y las comunicaciones por radio) no estaban sincronizados y, por lo tanto, tenían diferentes marcas de tiempo, registrando inadvertidamente el mismo evento o acción como si ocurriera a diferentes horas. Para resolver este problema, el equipo del CIR realizó un análisis cuidadoso para alinear todas las acciones en esta Reconstrucción del Cronograma del Incidente con horas verdaderas y sincronizadas.<sup>5</sup> El equipo de CIR analizó los tiempos al segundo y, en la medida de lo posible, a la fracción de segundo.

## Organización

Este capítulo está organizado en dos secciones. La primera contiene un resumen narrativo de alto nivel de la Reconstrucción del Cronograma del Incidente. La segunda contiene una lista, minuto a minuto de acciones y eventos clave y los lugares en los que ocurrieron. Cada entrada del cronograma describe todas las acciones que ocurren dentro de los 60 segundos que componen ese minuto. Por ejemplo, una acción que ocurrió a las 12:01:01 p.m. y una ocurrida a las 12:01:59 p.m. aparecería en la misma entrada del cronograma para “12:01 p.m.”.

---

<sup>5</sup> Todas las horas, a menos que se indique lo contrario, están en la hora central.

En ambas secciones, la reconstrucción se organiza en cinco fases, cada una de las cuales representa un lapso de tiempo que capta conceptualmente una serie de eventos y acciones relacionados de facto. En particular, las fases *no pretenden representar* operaciones de respuesta predeterminadas por cualquiera de las agencias policiales en la escena.

**Fase I** (11:21 a.m.–11:39 a.m.): comprende el período de tiempo desde que el autor del delito le dispara a su abuela hasta el final del acercamiento inicial hacia las puertas del aula de los agentes de policía primeros en llegar.

**Fase II** (11:40 a.m.–12:21 p.m.): comprende el período de tiempo posterior al acercamiento inicial de los agentes de policía hasta una serie de cuatro disparos realizados a las 12:21 p.m.

**Fase III** (12:22 p.m.–12:49 p.m.): comprende el período de tiempo posterior a los disparos realizados a las 12:21 p.m. hasta la entrada a las aulas 111 y 112.

**Fase IV** (12:50 p.m.–1:15 p.m.): comprende el período de tiempo posterior a la entrada a las aulas 111 y 112 hasta la finalización del triaje médico y la evacuación.

**Fase V** (1:16 p.m.–3:15 p.m.): comprende el período de tiempo desde el inicio de las actividades de la investigación y el establecimiento del mando de la investigación de la escena, hasta una amenaza secundaria en la escuela secundaria.

Figura 1-1. Mapa de ubicaciones en el Edificio Oeste de la Escuela Primaria Robb



## Ubicaciones del Edificio Oeste de la Escuela Primaria Robb

La Figura 1-1 ilustra el Edificio Oeste de la Escuela Primaria Robb donde ocurrió el tiroteo masivo. Las ubicaciones indicadas en la figura representan ubicaciones específicas mencionadas a lo largo de la reconstrucción del incidente en las páginas siguientes. Téngase en cuenta que algunas aulas están unidas por una puerta interior. Aunque las aulas contiguas comparten una puerta empotrada, cada una tiene su propia puerta de entrada.

## Resumen del incidente de alto nivel

### Fase I: 11:21 a.m.-11:39 a.m.

La Fase I del incidente comienza cuando el autor del delito dispara a su abuela en su residencia aproximadamente a las 11:21 a.m., y finaliza después de los primeros acercamientos iniciales a las aulas 111 y 112 de los agentes de policía primeros en llegar, aproximadamente a las 11:39 a.m.

Después de dispararle a su abuela, el autor del delito le envía un mensaje a un conocido sobre el crimen que acaba de cometer y su plan para “disparar a una escuela primaria” a continuación. Roba un vehículo de la residencia y lo estrelló a unas pocas cuadras de distancia, en una zanja cerca de la Escuela Primaria Robb. Se realizan varias llamadas al 911 en respuesta al accidente. Mientras tanto, el autor del delito sale del vehículo y comienza a disparar un rifle de alta potencia estilo AR-15 a los trabajadores de una funeraria cercana antes de ingresar al recinto escolar y dirigirse hacia el Edificio Oeste de la Escuela Primaria Robb.

El personal 1 del UCISD, que todavía está hablando por teléfono con el 911 sobre el accidente, presencia los disparos y notifica al operador del 911. Luego, el personal 1 del UCISD vuelve a ingresar al Edificio Oeste y comienza los procedimientos de cierre de emergencia. Cierran completamente la puerta exterior por la que entraron. La puerta no está abierta, pero, sin que ellos lo sepan, no está cerrada con llave como debería estar.<sup>6</sup> El despacho del 911 avisa a todas las unidades para que respondan. Varios empleados del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD, por sus siglas en inglés) utilizan el sistema de avisos de emergencia de la escuela, Raptor™, para enviar un aviso cuando el autor del delito llega al Edificio Oeste.

Cuando el autor del delito llega al Edificio Oeste, inicia múltiples ráfagas de fuego a lo largo de la pared exterior oeste. Los menores y las maestras están afuera en el patio de recreo en ese momento, mientras el autor del delito se acerca al edificio. A las 11:33 a.m., el autor del delito ingresa por la puerta noroeste del Edificio Oeste a través de la puerta exterior cerrada, que no está sujeta abierta y no está cerrada con llave. El autor del delito ingresa al edificio aproximadamente cinco minutos después de estrellarse contra el barranco y 11 minutos después de dispararle a su abuela. El autor del delito camina directamente a las aulas contiguas 111 y 112 y comienza a disparar hacia las puertas empotradas. El autor del delito entra al vestíbulo mientras dispara y parece intentar acceder, y puede ingresar, al aula 112. Aproximadamente 10 segundos después, el autor del delito regresa al pasillo, continúa disparando y luego parece entrar al aula 111. Luego, el autor del delito accede a las aulas 111 y 112 a través de las puertas que las conectan.<sup>7</sup>

A los tres minutos de que el autor del delito ingresa al edificio, los agentes de policía primeros en llegar ingresan por las entradas del lado sur y noroeste mientras el autor del delito dispara activamente dentro de las aulas 111 y 112. Además de escuchar disparos, los agentes de policía experimentan el humo de

---

<sup>6</sup> La política exige que las puertas exteriores del Edificio Oeste de la Escuela Primaria Robb estén cerradas con llave. Sin embargo, la única forma de confirmar que están cerradas con llave es abriendo la puerta y probando la manija desde el exterior.

<sup>7</sup> Las aulas 111 y 112 se conectaban internamente a través de una puerta contigua en la pared compartida, y cada una tenía una puerta separada a la que se podía acceder desde el pasillo. Debido a la ubicación de la cámara de circuito cerrado de televisión (circuito cerrado de televisión) en el pasillo combinada con las puertas empotradas, hay una grabación limitada de lo que ocurre cuando el sujeto ingresa al vestíbulo. Sin embargo, al observar las imágenes ralentizadas y ampliadas, el equipo analizó los patrones de los pies del sujeto y el movimiento del arma de fuego. Combinando este análisis con entrevistas realizadas y observadas desde las cámaras en las aulas 111 y 112, el equipo del CIR cree que existe la posibilidad de que el asalto inicial incluyera ingresar a cada una de las aulas desde el pasillo.

disparos recientes y el polvo de la placa de yeso y ven casquillos de bala en el piso. Los agentes de policía identifican rápidamente dónde está ocurriendo el tiroteo y corren hacia las aulas 111 y 112.

Los agentes de policía que acudieron fueron alcanzados por metralla de los disparos del tirador desde el interior de las aulas. Después de los acercamientos iniciales hacia las puertas, los agentes de policía retroceden y no se acercan nuevamente a las puertas hasta que ingresan más de una hora después.

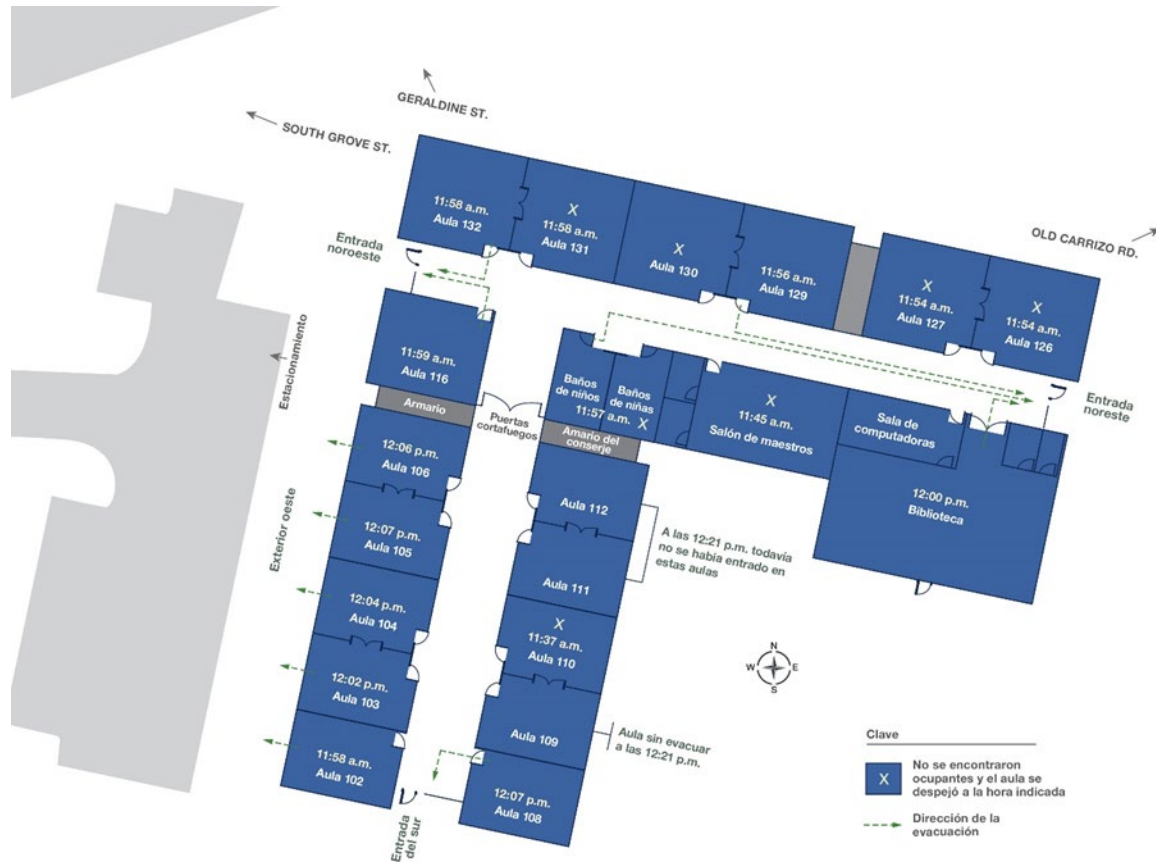
Al llegar, los agentes de policía de respuesta también se enteraron de dificultades de radio intermitente cuando estaban dentro del pasillo. Algunos agentes de policía salen del pasillo y piden un equipo de tácticas y armas especiales (SWAT, por sus siglas en inglés) y recursos adicionales por radio, incluidos escudos, granadas de concusión y que todas las unidades respondan a partir de las 11:37 a.m. Se anuncia un tiroteo activo en la escuela por radio al principio del incidente, pero luego los términos “contenido” y “atrincherado” se utilizan varias veces para describir las condiciones del incidente durante la Fase I del evento, incluso por radio a los despachadores y agentes de policía en ruta (comenzando a las 11:37 a.m.). Además, a las 11:37 a.m., el agente de policía 1 del Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD PD, por sus siglas en inglés) identifica el aula en la que se encuentra el tirador como el aula de su esposa.

## Fase II: 11:40 a.m.-12:21 p.m.

La Fase II del incidente comienza a las 11:40 a.m., una vez finalizada la respuesta inicial, definida como la última vez que los primeros agentes de policía en la escena se retiran de la puerta de las aulas 111/112. La Fase II finaliza cuando se vuelven a realizar múltiples disparos desde el interior de las aulas a las 12:21 p.m. y los agentes de policía avanzan por el pasillo hacia las aulas.

Durante este período de 41 minutos, llegan al lugar muchos más agentes policiales de una multitud de agencias. Hay mucha confusión, falta de comunicación, falta de urgencia y falta de mando del incidente. El análisis de cómo la falta de una estructura del sistema de mando de incidentes impide la respuesta general se encuentra en el “Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación”.

Figura 1-2. Estado de despeje y evacuación de las aulas del Edificio Oeste a las 12:21 p.m.



A las 11:40 a.m., el jefe Pete Arredondo del PD del UCISD, quien arrojó sus radios porque dijo que quería tener las manos libres e indicó que había problemas de recepción y transmisión dentro del edificio, llama al centro de comunicaciones de emergencia desde el interior del Edificio Oeste y dice que está dentro del edificio con el autor del delito, quien está armado con un AR-15. El jefe Arredondo dice que “necesita mucha potencia de fuego” y que quiere “rodear el edificio”. Mientras habla por teléfono con el centro de despacho, se entera de una llamada que se produce al mismo tiempo de una maestra en el edificio, quien afirma que cree que le han disparado a otra maestra. El jefe Arredondo pregunta si la maestra está con el tirador, pero el despacho no lo sabe. Comparte el número de aula de la ubicación del tirador con el operador, luego pide al SWAT que se instale en la funeraria (que está al otro lado de la calle). Afirma que necesita más potencia de fuego porque “lo único que tenemos” en el pasillo en ese momento son pistolas.

La escena sigue siendo en gran medida una respuesta bifurcada en los extremos norte y sur del pasillo. Hay algunos esfuerzos para comunicarse a ambos lados del pasillo, principalmente mediante llamadas telefónicas entre el jefe Arredondo y el agente Johnny Field del Precinto 1 del condado de Uvalde. El jefe Arredondo y el agente Field coordinan la evacuación de aulas en el Edificio Oeste; sin embargo, en ningún momento existe un plan operativo común entre los agentes policiales que se encuentran en la



escena. Dentro del edificio, los problemas intermitentes con la radio continúan: las radios a veces funcionan y otras no. El jefe Arredondo está en el lado sur del pasillo, y muchos agentes de policía (pero no todos) de ambos lados del pasillo lo ven como el comandante del incidente.<sup>8</sup>

A medida que más agentes policiales acuden a la escena, las familias y los miembros de la comunidad local también comienzan a reunirse cerca de la escuela y la funeraria, muchos de los cuales expresan preocupación y temor por sus hijos. A medida que pasa el tiempo, los transeúntes se molestan cada vez más e incluso se enojan por la tragedia que se desarrolla en la escuela y la falta de información disponible para ellos.

Hay una discusión en curso entre los agentes policiales que se encuentran en la escena sobre la negociación con el autor del delito en las aulas 111/112. La discusión suele estar marcada por la confusión, incluida la información incorrecta de que el jefe Arredondo está en el aula con el autor del delito. Esto se transmite por radio y se transmite personalmente a los agentes policiales que se encuentran en la escena. Aunque algunos agentes policiales corrigen la información errónea, esta persiste y continúa difundiéndose dentro y fuera del pasillo. Esta información errónea se manifiesta por primera vez a las 11:50 a.m. y se repite por radio. A las 12:10 p.m., 20 minutos después, la información errónea todavía se comparte cuando un policía del TXDPS en la escena desinforma al despacho del TXDPS. Los intentos de iniciar un diálogo con el tirador por teléfono y desde fuera del aula en el pasillo no tienen éxito ni en inglés ni en español.

Aproximadamente a las 11:56 a.m., el agente de policía 1 del PD del UCISD informa al agente Field, en presencia de varios otros agentes policiales en la intersección en T del pasillo del Edificio Oeste (ver la figura 1-1 en la página 10), que su esposa, maestra del aula 112, dice que le han disparado. El jefe interino del Departamento de Policía de Uvalde (UPD, por sus siglas en inglés), Mariano Pargas, guía al agente de policía 1 del PD del UCISD fuera del pasillo por la puerta noroeste.

El aula 110 ya había sido despejada por el jefe Arredondo al inicio de la respuesta. Las aulas 127 y 126 en el pasillo noreste del edificio se despejan y evacuan aproximadamente a las 11:54 a.m. Las aulas en el lado oeste del edificio se despejan y evacuan entre las 11:58 a.m. y las 12:07 p.m., y cada evacuación se completa en aproximadamente dos minutos o menos. Los agentes policiales que se encuentran en la escena rompen las ventanas exteriores de las aulas 102, 103, 104, 105 y 106 para evacuar a los menores y maestras.

Los estudiantes y una maestra en el aula 108 son evacuados directamente al pasillo y a la puerta sur. Una maestra es evacuada del aula 116 directamente a través del pasillo y por la puerta de la entrada oeste. También se descubre que en el aula 129 hay una maestra adentro, quien es evacuada por la puerta de la entrada este. Se encuentra a un menor dentro del baño de niños y es evacuado por la puerta de la entrada este. Un adulto es evacuado del aula 132. Un adulto es evacuado de la biblioteca alrededor de las 12:00 p.m.;<sup>9</sup> sin embargo, se desconoce la hora exacta. Los menores y el personal

---

<sup>8</sup> Investigación del CIR.

<sup>9</sup> Investigación del CIR.

evacuados corren hacia la funeraria, donde también comienzan a reunirse las familias. Otras aulas en el edificio oeste se despejan y se encuentran vacías. Algunas puertas están cerradas con llave y otras no.

A medida que los menores y los maestros son evacuados de las aulas, cada vez se comprende más que, además de la maestra dentro de las aulas 111/112 con el autor del delito, es probable que haya menores presentes en estas aulas. El jefe Arredondo, en un intento de negociar con el autor del delito, dice que “son menores inocentes”.<sup>10</sup> Un sargento del TXDPS le comenta a otro agente del TXDPS en la escena que el autor del delito “disparó a los niños”. Mientras ayudaba con las evacuaciones, el sargento 1 del UPD comenta que “tiene que haber niños en todas partes”.<sup>11</sup>

Aproximadamente a las 12:09 p.m., todas las aulas de los pasillos han sido evacuadas y/o despejadas, excepto las aulas 111/112, donde está el autor del delito, y el aula 109. El aula 109 está cerrada con llave y se cree que hay menores adentro.

En el extremo sur del pasillo, el enfoque en evacuar el aula 109 inicia una búsqueda de llaves maestras y exige que cualquier equipo de entrada del extremo norte del pasillo espere hasta que esa aula sea evacuada. El agente Zamora del Precinto 6 del condado de Uvalde va al lado norte del pasillo y obtiene un juego de llaves de un teniente de policía del PD del UCISD. El jefe Arredondo, preocupado por el fuego cruzado en el aula 109, dice que el equipo que se presume está ingresando a las aulas 111/112 desde el otro lado del pasillo debe esperar hasta que puedan evacuar el aula 109.<sup>12</sup> Dice: “El tiempo está de nuestro lado en este momento. Sé que tenemos niños ahí, pero tenemos que salvar las vidas de los demás”.<sup>13</sup> Aproximadamente a las 12:10 p.m., un menor llama al 911 desde el interior del aula 112 y dice que está en un aula llena de víctimas. La llamada tiene una duración aproximada de 16 minutos, incluyendo los disparos que se realizan a las 12:21. El despacho transmite por radio información sobre la llamada aproximadamente a las 12:12 p.m., y esta información se recibe y difunde a través de ambos lados del pasillo.

A las 12:21, mientras el agente Zamora vuelve a intentar abrir la puerta del aula 109 con las llaves, el autor del delito dispara cuatro tiros dentro de las aulas 111/112. Los agentes policiales a ambos lados del pasillo se ponen a cubierto rápidamente. Algunos en la intersección en T inmediatamente se ponen en formación sin decir una palabra. Un agente del condado de Zavala y un agente de CBP avanzan por el pasillo hacia los disparos realizados, seguidos por el comandante de CBP BORTAC, otro agente de CBP, un agente especial del TXDPS y otros detrás. El resto del personal policial permanece en la intersección en T sin avanzar. En este punto, hay un entendimiento en ambos lados del pasillo de que se ha formado un equipo de entrada y están a punto de ingresar a las aulas 111/112.

Aproximadamente en este momento, el comandante de la Unidad Táctica de la Patrulla Fronteriza (BORTAC, por sus siglas en inglés) de CBP llega a la escena. El comandante de BORTAC habla por

---

<sup>10</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

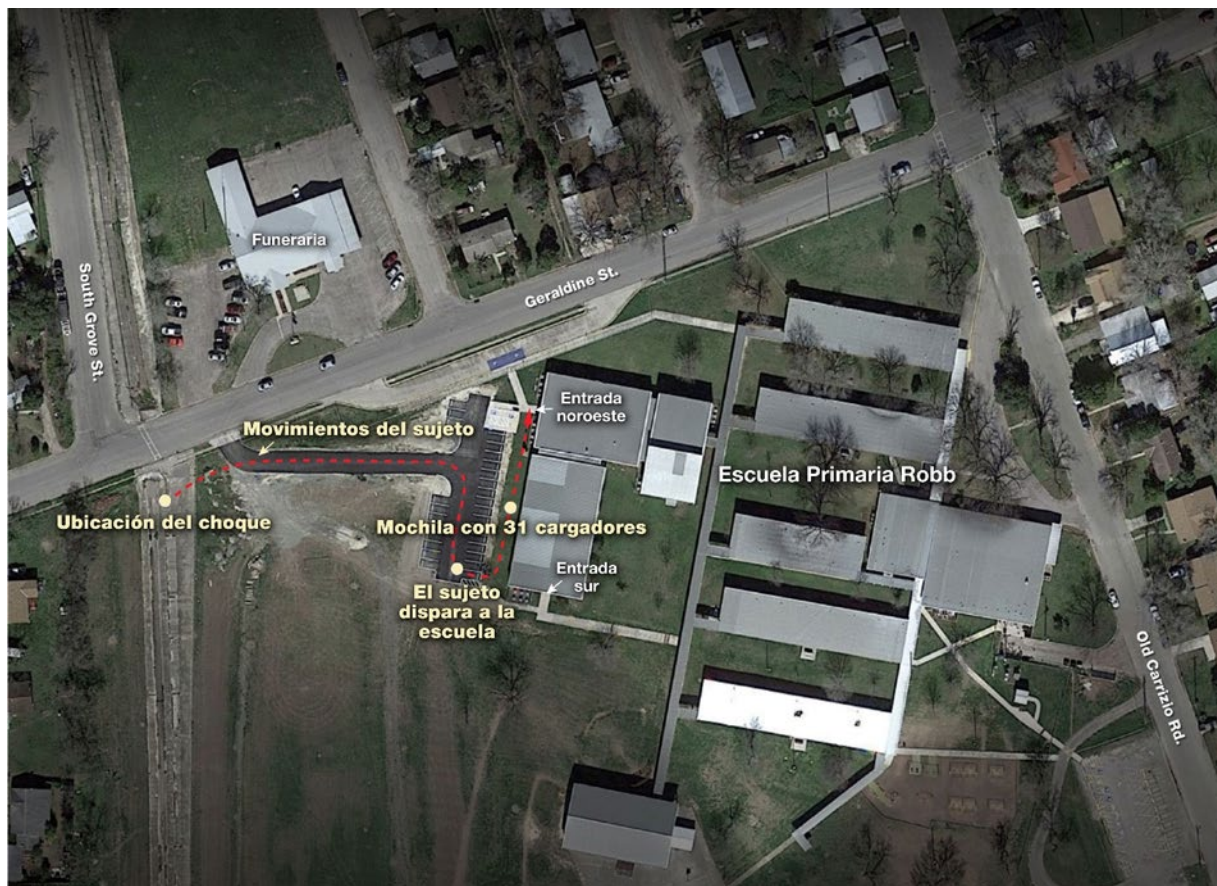
<sup>11</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>12</sup> En este momento, no hay un equipo de entrada formado y listo para ingresar a las aulas. El jefe Arredondo se refiere a la llegada del comandante de BORTAC y su probable ingreso posterior.

<sup>13</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

teléfono con un sargento del TXDPS, quien le transmite la orden del jefe Arredondo de esperar a entrar. Poco después de que comenzara la llamada del menor dentro del aula 112, continúa corriéndose la voz entre el grupo policial en la intersección en T de que hay víctimas en el aula 112. Un agente policial afirma que “un agente policial escuchó a su esposa que estaba agonizando en el aula”.<sup>14</sup>

Figura 1-3. Vista aérea de la Escuela Primaria Robb, la funeraria Hillcrest Memorial y las calles adyacentes



Fuente de la imagen: Airbus, CNES/Airbus, Maxar Technologies. Fuente de datos del mapa: Google Maps. Fuente de detalles del evento: Análisis de documentos y datos del CIR; comité de investigación, *Informe provisional del tiroteo en la Escuela Primaria Robb*.

A las 12:21, mientras el agente Zamora vuelve a intentar abrir la puerta del aula 109 con las llaves, el autor del delito dispara cuatro tiros dentro de las aulas 111/112. Los agentes policiales a ambos lados del pasillo se ponen a cubierto rápidamente. Algunos en la intersección en T inmediatamente se ponen en formación sin decir una palabra. Un agente del condado de Zavala y un agente de CBP avanzan por el pasillo hacia los disparos, seguidos por el comandante de CBP BORTAC, otro agente de CBP, un agente especial del TXDPS y otros detrás. El resto del personal policial permanece en la intersección en T sin avanzar. En este punto, hay un entendimiento en ambos lados del pasillo de que se ha formado un equipo de entrada y están a punto de ingresar a las aulas 111/112.

<sup>14</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas.

### Fase III: 12:22 p.m.-12:49:58 p.m.

La Fase III del cronograma comienza a las 12:22 p.m., inmediatamente después de cuatro disparos realizados dentro de las aulas 111 y 112, y continúa hasta la entrada y el tiroteo subsiguiente a las 12:49 p.m. Durante este período de tiempo, los agentes policiales en el lado norte del pasillo se acercan a las puertas del aula y se detienen en seco, suponiendo que las puertas están cerradas con llave y que se necesitan llaves maestras. También durante este tiempo, el jefe del PD del UCISD, Pete Arredondo, cancela la directiva de evacuar el aula 109 a través de la puerta usando llaves maestras y en su lugar ordena que la evacuación se realice a través de las ventanas. Cuando se evacua el aula 109, se descubre que, de hecho, el aula estaba ocupada por numerosos estudiantes, entre ellos una maestra que recibió un disparo en el abdomen y un menor que recibió un impacto de metralla en la cara. Han estado dentro del aula 109 sangrando y ahogando sus gritos para evitar ser detectados por el autor del delito.

El jefe Arredondo, que está hablando por teléfono con otro agente policial de respuesta en el lado norte del pasillo, da el visto bueno para ingresar a las aulas 111/112. El jefe Arredondo dice: “¿Qué equipo? ¿Tiene un equipo listo para entrar? Adelante.”<sup>15</sup> Luego comienza a explicar aspectos del edificio y del aula, afirmando que la puerta probablemente esté cerrada con llave y que intentará encontrar algunas llaves para probar.

Los médicos policiales llegan y comienzan a establecer un área de triaje fuera de los baños en el lado norte del pasillo.

El comandante del CBP BORTAC prueba un juego de supuestas llaves maestras que no funcionan. Después de esperar aproximadamente nueve minutos, el comandante de BORTAC va a buscar las herramientas para irrumpir. Poco después de su regreso, las llaves maestras que funcionan llegan aproximadamente a las 12:36 p.m. Con las llaves que funcionan en la mano, los agentes policiales en el pasillo esperan para ver si un francotirador puede obtener una imagen y eliminar al autor del delito a través de la ventana. Esto no funciona.

Alrededor de las 12:48 p.m., el equipo de entrada entra en el aula. Aunque el equipo de entrada pone la llave en la puerta, la gira y la abre, tirando de la puerta hacia ellos, el equipo del CIR concluye que es probable que la puerta ya esté abierta, ya que el tirador entró por la puerta y es poco probable que después la cerrara con llave. El equipo de entrada está compuesto por tres miembros de BORTAC, un miembro de la Unidad de Búsqueda, Trauma y Rescate de la Patrulla Fronteriza (BORSTAR, por sus siglas en inglés) de la CBP y ayudantes del sheriff de dos departamentos del sheriff locales: condados de Uvalde y Zavala. Hay un escudo en la formación policial, que fue proporcionado por el Servicio de Almacenes de EE. UU. (USMS, por sus siglas en inglés) y está clasificado para rifle. Mientras el equipo de entrada se prepara para entrar, la puerta comienza a cerrarse. Un miembro del equipo intenta mover una silla contra la puerta para mantenerla abierta, pero la puerta es demasiado pesada y, finalmente, otro miembro del equipo de entrada simplemente la mantiene abierta mientras el equipo entra.

---

<sup>15</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

Después de una breve pausa en la acción, estallan disparos desde el interior de las aulas. El autor del delito es abatido por el equipo de entrada aproximadamente a las 12:49:58.

#### Fase IV: 12:50 p.m.-1:15 p.m.

La Fase IV del incidente incluye las secuelas inmediatas en las aulas 111/112, el triaje médico y la evacuación, y el inicio del establecimiento de un puesto de mando en la funeraria.

Un minuto después de abatir al autor del delito, los agentes policiales que se encontraban en el pasillo comenzaron a ingresar a las aulas 111 y 112. Algunos son frenados por un médico de CBP en la intersección en T en el lado norte del pasillo, mientras que otros abarrotan el pasillo y las aulas. Varios agentes gritan para hacer espacio para los médicos y para que las víctimas sean evacuadas. Dentro hay 33 menores y tres maestras.

Una víctima es llevada hacia la puerta sur. Todos los demás son trasladados o escoltados hacia el lado norte del pasillo. Los agentes policiales y médicos transportan un total de 16 víctimas, muchas de las cuales rápidamente se determina que han fallecido y se llevan a las aulas 131/132. Nueve víctimas menores de edad caminan o corren por el pasillo, escoltados por las fuerzas policiales. Dos van por el pasillo noreste y siete salen por la puerta noroeste.<sup>16</sup> Algunos de estos menores resultaron heridos, incluido al menos uno con una herida de bala.<sup>17</sup>

A medida que más agentes policiales continúan ingresando a las aulas 111/112, un Ranger del TXDPS indica que todos los que están dentro del aula que no sean médicos deben salir, y algunos agentes policiales comienzan a salir en respuesta.<sup>18</sup>

A las 12:53 p.m., apenas tres minutos después de que se ingresara al aula y se abatiera al autor del delito, un médico de CBP declara fallecidas a todas las víctimas restantes que se encuentran en el aula 112.

A las 12:55 p.m., el jefe Pete Arredondo del PD del UCISD pide que se despejen nuevamente las aulas del edificio y poco después, a la 1:00 p.m., pide que se bloqueen todas las entradas. Un miembro de BORTAC recibe rasguños en la cabeza y la pierna.

#### Fase V: 1:16 p.m.-3:15 p.m.

La Fase V del incidente implica el inicio de las actividades de las investigaciones, el establecimiento de un mando de la investigación en el lugar y la respuesta a una amenaza secundaria en la Escuela Secundaria de Uvalde.

Pasadas las 2:00 p.m., se inicia la investigación de la escena del crimen. Aunque no hay una hora oficial registrada, en algún momento alrededor de la 1:00 p.m., y después de consultar con los Texas Rangers,

---

<sup>16</sup> Grabaciones de circuito cerrado de la Escuela Primaria Robb.

<sup>17</sup> Investigación del CIR.

<sup>18</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

el fiscal de distrito del condado de Uvalde determina que la investigación debe ser realizada únicamente por los Rangers y no en conjunto con ninguna de las otras agencias locales, incluido el UCISD PD (ver el “Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente”).

A las 2:12 p.m. hay informes no confirmados de una amenaza secundaria en la Escuela Secundaria de Uvalde, que resultan ser falsos. Varias agencias responden a la escuela secundaria, mientras se realiza su cierre de emergencia. El Centro Cívico también se cierra de emergencia como medida de protección alrededor de las 2:25 p.m. Los agentes policiales también están estacionados en todos los centros educativos del UCISD en este momento.

En la Escuela Secundaria de Uvalde, los agentes policiales primeros en llegar forman un perímetro alrededor del centro educativo mientras los padres comienzan a juntarse, muchos de los cuales expresan preocupación y enojo.

A las 3:15 p.m., las escuelas comienzan a dejar salir a los menores al darse cuenta de que la amenaza secundaria no se ha materializado.

El cronograma documentable del incidente y las consecuencias inmediatas para este análisis concluyen a las 3:15 p.m.

## Cronograma minuto a minuto

El incidente y la respuesta se desarrollaron en varios lugares dentro y fuera del centro educativo de la Escuela Primaria Robb. Cada entrada en el cronograma minuto a minuto está codificada con la ubicación. Además, los “mensajes de radio” y las “comunicaciones del 911” están codificados como ubicaciones. Cuando estas comunicaciones se producen *desde* una ubicación específica y conocida que es pertinente para comprender su contexto, se proporcionan ambas informaciones.

El equipo del CIR identificó 33 eventos en la respuesta al incidente, que representan actividades temáticas clave que se repitieron durante el transcurso del incidente y la respuesta. Para obtener más información sobre la sincronización del cronograma, ubicaciones y eventos, ver el [Apéndice B: Metodología del informe](#).

### Fase I: 11:21 a.m.-11:39 a.m.

La Fase I comprende el período de tiempo desde que el autor del delito le dispara a su abuela hasta el final del acercamiento inicial hacia las puertas del aula de los agentes policiales primeros en llegar.

**11:21 a.m.–11:27 a.m.**

#### Residencia de los abuelos

El autor del delito le dispara a su abuela alrededor de las 11:21 a.m., y posteriormente envía un mensaje a un conocido diciéndole que lo había hecho e informándole que a continuación “disparará contra una escuela primaria”.<sup>19</sup> Poco después, el autor del delito roba un vehículo de la residencia de sus abuelos en Diaz Street y conduce hacia la Escuela Primaria Robb por Grove Street (ver la figura 1-3 [en la página 16](#)).

*Eventos: tiroteo en la residencia de los abuelos*

**11:28 a.m.**

#### Escuela Primaria Robb: perímetro

El autor del delito llega a la Escuela Primaria Robb y choca el vehículo que conduce contra una zanja, aproximadamente a 100 yardas de la Escuela Primaria Robb (ver la figura 1-3 [en la página 16](#)).<sup>20</sup> Mientras tanto, afuera de la escuela, el personal 1 del UCISD es testigo del accidente y corre hacia el aula en el Edificio Oeste para agarrar su teléfono móvil, llamar al 911 e informar del accidente.<sup>21</sup>

*Eventos: accidente vehicular junto a la Escuela Primaria Robb*

---

<sup>19</sup> Análisis de documentos y datos del CIR; Comité de investigación, *Informe provisional del tiroteo en la Escuela Primaria Robb*.

<sup>20</sup> Grabaciones de circuito cerrado de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>21</sup> Grabaciones de circuito cerrado de la Escuela Primaria Robb.

**Funeraria****Comunicaciones: 911**

Varios empleados de la funeraria también observan el accidente. Dos empleados caminan hacia el lugar del accidente para ayudar, cuando el autor del delito, habiendo salido del vehículo, aparece con un rifle estilo AR-15 y les dispara varias rondas. Uno de los empleados de la funeraria llama al 911 y habla por teléfono mientras se realizan los disparos. Informan que el autor del delito está “saltando al patio de la escuela”.<sup>22</sup> Ninguno de los empleados de la funeraria resultó herido por los disparos.<sup>23</sup>

*Eventos: accidente vehicular junto a la Escuela Primaria Robb; disparos realizados*

**Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste****Escuela Primaria Robb: exterior del Edificio Oeste, estacionamiento****Comunicaciones: 911**

El personal 1 de UCISD, todavía hablando por teléfono con el 911 y ahora está de regreso afuera del Edificio Oeste, observa los disparos y lo informa al operador del 911.<sup>24</sup>

Casi al mismo tiempo, el autor del delito se acerca a la Escuela Primaria Robb e ingresa al recinto escolar trepando la cerca en el lado oeste del centro educativo.<sup>25</sup>

*Eventos: el autor del delito ingresa al recinto escolar y se acerca al edificio oeste*

**Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste****Comunicaciones: 911**

El personal 1 del UCISD vuelve a ingresar al Edificio Oeste y notifica al personal 2 del UCISD que hay un hombre con un arma afuera. Aún hablando por teléfono con el 911, el personal 1 del UCISD informa que el tirador está en el centro educativo y “los niños están corriendo”. El personal 1 del UCISD luego les grita a los estudiantes que se encuentran al final del pasillo hacia la entrada sur del edificio para que entren a las aulas, iniciando de hecho los procedimientos de cierre de emergencia en el Edificio Oeste.<sup>26</sup>

*Eventos: el autor del delito ingresa al recinto escolar y se acerca al Edificio Oeste; disparos realizados; cierre de emergencia de la Escuela Primaria Robb*

<sup>22</sup> Llamada al 911 del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>23</sup> Grabaciones de circuito cerrado de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>24</sup> Llamada al 911 del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>25</sup> Grabaciones de circuito cerrado de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>26</sup> Llamada al 911 del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de circuito cerrado de la Escuela Primaria Robb.



### Comunicaciones: mensajes de radio

El despacho del UPD informa por radio que una camioneta blanca (nota: la camioneta era gris) se estrelló y el ocupante del vehículo está armado con un arma.<sup>27</sup>

*Eventos: accidente vehicular junto a la Escuela Primaria Robb*

**11:30 a.m.**

### Comunicaciones: mensajes de radio

Los mensajes de radio del UPD dicen que hay “varios disparos realizados” y piden a todas las unidades que respondan.<sup>28</sup>

*Eventos: disparos realizados*

**11:31 a.m.**

### Escuela Primaria Robb: exterior del Edificio Oeste, estacionamiento

Casi al mismo tiempo, un agente de policía del UCISD está respondiendo a los mensajes de radio sobre el autor del delito masculino del accidente automovilístico que tenía un arma.<sup>29</sup> El agente de policía ingresa al Estacionamiento Oeste por la puerta abierta en un vehículo patrulla blanco. El agente de policía no parece ver al autor del delito, quien está cerca entre los vehículos en el estacionamiento.

*Eventos: el autor del delito ingresa al recinto escolar y se acerca al Edificio Oeste; llegan agentes de policía*

### Comunicaciones: mensajes de radio

De camino a la Escuela Primaria Robb, el sargento 1 del UPD aconseja por radio del UPD el cierre de emergencia de la escuela, mientras el autor del delito continúa su acercamiento a la escuela y llega al estacionamiento de la escuela.<sup>30</sup>

*Eventos: el autor del delito ingresa al recinto escolar y se acerca al Edificio Oeste; cierre de emergencia de la Escuela Primaria Robb*

---

<sup>27</sup> Llamada al 911 del Departamento de Policía de Uvalde; mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>28</sup> Registro de llamadas del incidente del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>29</sup> Investigación del CIR.

<sup>30</sup> Registro de llamadas del incidente del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de circuito cerrado de la funeraria Hillcrest Memorial.

### Escuela Primaria Robb: exterior del Edificio Oeste, estacionamiento

El autor del delito camina por el exterior del Edificio Oeste y dispara tres ráfagas de disparos contra la pared exterior del Edificio Oeste.<sup>31</sup>

*Eventos: el autor del delito ingresa al recinto escolar y se acerca al Edificio Oeste; cierre de emergencia de la Escuela Primaria Robb; disparos realizados*

### Escuela Primaria Robb: perímetro

Los primeros vehículos patrulla del UPD llegan a la intersección de las calles Geraldine Street y Grove Street (ver la figura 1-3).<sup>32</sup>

*Eventos: Llegadas de agentes de policía*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

El personal 1 del UCISD y el personal 2 del UCISD regresan a sus aulas (132 y 116, respectivamente). Luego, el personal 2 del UCISD regresa al pasillo y grita a los menores y maestros que entren a sus aulas. El personal 2 del UCISD luego regresa a su aula.<sup>33</sup>

*Eventos: cierre de emergencia de la Escuela Primaria Robb*

### Comunicaciones: alerta Raptor del UCISD

El sistema de avisos de emergencia del UCISD, Raptor, envía un aviso de cierre de emergencia que dice: “Cierre [DE EMERGENCIA] iniciado en la Escuela Primaria Robb. Inicien sesión en Gestión de Emergencias Raptor ahora para ver sus tareas inmediatas”.<sup>34</sup> (Varios empleados del UCISD informan más adelante que usaron sus teléfonos para iniciar la alerta).

*Eventos: cierre de emergencia de la Primaria Robb*

---

<sup>31</sup> Análisis de documentos y datos del CIR; grabaciones de circuito cerrado de la Escuela Primaria Robb; grabaciones de circuito cerrado de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>32</sup> Grabaciones de circuito cerrado de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>33</sup> Grabaciones de circuito cerrado de la Escuela Primaria Robb.

<sup>34</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

### Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

El autor del delito llega a la puerta noroeste del Edificio Oeste y entra por una puerta cerrada y que no está sujeta abierta pero no está cerrada con llave, e inmediatamente camina por el pasillo hacia las aulas 111 y 112.<sup>35</sup>

*Eventos: el autor del delito ingresa al Edificio Oeste y a las aulas 111 y 112*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del Edificio Oeste, fuera de las aulas 111 y 112

El autor del delito comienza a disparar hacia el aula 111 o 112, una descarga que dura aproximadamente seis segundos. El autor del delito entra al vestíbulo mientras dispara y parece intentar acceder y poder ingresar al aula 112. Aproximadamente 10 segundos después, el autor del delito regresa al pasillo de nuevo, continúa disparando y luego parece entrar al aula 111. Luego, el autor del delito accede a las aulas 111 y 112 a través de las puertas que las conectan.<sup>36</sup>

*Eventos: el autor del delito ingresa al Edificio Oeste y a las aulas 111 y 112; disparos realizados*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

Un estudiante de la Escuela Primaria Robb sale del baño y mira a la vuelta de la esquina, retrocediendo cuando ve al tirador en el pasillo y escucha disparos.<sup>37</sup>

*Eventos: el autor del delito ingresa al Edificio Oeste y a las aulas 111 y 112; disparos realizados; cierre de emergencia de la Escuela Primaria Robb*

### Comunicaciones: mensajes de radio

Alrededor de esta hora, los mensajes de radio del UPD indican que el autor del delito ha logrado ingresar al edificio, que está disparando dentro del edificio y que hay un “tiroteo en la escuela”.<sup>38</sup>

*Eventos: el autor del delito ingresa al Edificio Oeste y a las aulas 111 y 112; disparos realizados*

<sup>35</sup> Grabaciones de circuito cerrado de la Escuela Primaria Robb.

<sup>36</sup> Grabaciones de circuito cerrado de la Escuela Primaria Robb. Las aulas 111 y 112 se conectaban internamente a través de una puerta contigua en la pared compartida, y cada una tenía una puerta separada a la que se podía acceder desde el pasillo. Debido a la ubicación de la cámara de circuito cerrado de televisión en el pasillo combinada con las puertas empotradas, hay una grabación limitada de lo que ocurre cuando el sujeto ingresa al vestíbulo. Sin embargo, al observar las imágenes ralentizadas y ampliadas, el equipo analizó los patrones de los pies del sujeto y el movimiento del arma de fuego. Combinando este análisis con entrevistas realizadas y observadas desde las cámaras en las aulas 111 y 112, el equipo del CIR cree que existe la posibilidad de que el asalto inicial incluyera ingresar a cada una de las aulas desde el pasillo.

<sup>37</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>38</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

11:34 a.m.

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

Poco después de entrar por última vez por la puerta empotrada, el autor del delito inicia más disparos que duran aproximadamente 3 segundos, durante los cuales el ritmo de los disparos cambia de disparo rápido a acción simple.<sup>39</sup>

*Eventos: el autor del delito ingresa al Edificio Oeste y a las aulas 111 y 112; disparos realizados*

### **Comunicaciones: alerta Raptor del UCISD**

La Escuela Primaria Flores del UCISD entra en cierre de emergencia.<sup>40</sup>

*Eventos: UCISD: cierres de emergencia de otros centros educativos*

11:35 a.m.

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

Dentro de las aulas, el autor del delito inicia otra descarga de disparos que dura aproximadamente 19 segundos.<sup>41</sup>

*Eventos: el autor del delito ingresa al Edificio Oeste y a las aulas 111 y 112; disparos realizados*

### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

Agentes de policía de respuesta se acercan y entran por las puertas en el lado noroeste del pasillo. Tres agentes de policía del UPD (teniente 1 del UPD, sargento 2 del UPD y detective 3 del UPD) entran al edificio. El teniente 1 del UPD y el sargento 2 del UPD avanzan inmediatamente por el pasillo hacia las aulas 111 y 112.<sup>42</sup>

Segundos después, por la entrada noroeste, llegan cuatro agentes de policía más y entran al edificio por la puerta oeste. Se trata del jefe interino Mariano Pargas del UPD, el detective 1 del UPD, el agente de policía 1 del UPD y el agente de policía 1 del PD del UCISD.<sup>43</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía; acercamiento inicial de los agentes de policía a las aulas 111 y 112*

---

<sup>39</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>40</sup> Exportación de datos Raptor del UCISD.

<sup>41</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>42</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>43</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

## Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste

A medida que estallan más disparos dentro del edificio, el sargento 1 del UPD se acerca a la puerta sur y transmite por radio, mientras corre hacia el edificio: “¡Disparos realizados! ¡Entren! ¡Vayan, vayan, vayan!”<sup>44</sup> Alrededor de este momento, el sargento 3 del UPD, el agente de policía 2 del PD del UCISD y el jefe Arredondo del PD del UCISD, ingresan por la entrada sur del pasillo, mientras que el sargento 1 del UPD todavía se está acercando.<sup>45</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía; disparos realizados*

## Comunicaciones: mensajes de radio

Una unidad aérea del TXDPS llama por radio para solicitar más información sobre un tiroteo en una escuela en Uvalde y afirma que estarán en el área y pueden ayudar.<sup>46</sup>

El sheriff Rubén Nolasco de la Oficina del Sheriff del Condado (UCSO, por sus siglas en inglés) de Uvalde, informa por radio sobre una mujer baleada en Díaz Street.<sup>47</sup>

A medida que se desarrolla el incidente de tirador activo en la Escuela Primaria Robb, se informa por radio sobre el tiroteo en la residencia de los abuelos del autor del delito, lo que indica que una mujer recibió un disparo en la cabeza en Diaz Street.<sup>48</sup>

*Eventos: tiroteo en residencia de los abuelos; apoyo aéreo*

## Primaria Robb: Edificio Oeste

### Comunicaciones: 911

Alguien desde el interior del Edificio Oeste llama al 911 y susurra “ayúdenme”. El centro de despacho le pide a la persona que permanezca en la línea con ellos y le pregunta dónde está. La persona que llama no responde.<sup>49</sup> La llamada finaliza después de 44 segundos. Esta información nunca se transmite por radio.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

---

<sup>44</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>45</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>46</sup> Mensajes de radio del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>47</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>48</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; mensajes de radio de la Oficina del Sheriff del condado de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del condado de Uvalde.

<sup>49</sup> Llamada al 911 del Departamento de Policía de Uvalde.

### Residencia de los abuelos

El ayudante del sheriff 1 de UCSO llega a la escena en Diaz Street; el sheriff Nolasco ya está en la escena.<sup>50</sup>

*Eventos: tiroteo en la residencia de los abuelos*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

Se ve a un maestro entrando al aula, el aula 130, en el lado noreste del pasillo.<sup>51</sup>

*Eventos: cierre de emergencia de la Escuela Primaria Robb*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El sargento 1 del UPD entra al edificio y ve al jefe Arredondo del PD del UCISD, al agente de policía 1 del PD del UCISD y al sargento 3 del PD del UCISD adentro, más allá hacia las aulas 111 y 112. Se menciona el uso de un AR-15. El sargento 1 del PD del UCISD experimenta fallas intermitentes de la radio durante aproximadamente 30 segundos mientras está en el pasillo.<sup>52</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía*

### Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, fuera de las aulas 111 y 112

El teniente 1 del UPD, el sargento 2 del UPD y el sargento 3 del UPD están afuera de la puerta. El teniente 1 del UPD y el sargento 3 del UPD han desenfundado sus pistolas. Un agente de policía que está cerca ordena a los agentes de policía que se alineen y entren. Se escucha a otro agente de policía decir que no pueden ver el interior.<sup>53</sup>

El autor del delito inicia una ráfaga de disparos dentro del aula. El teniente 1 del UPD y el sargento 3 del UPD son alcanzados por la metralla de los disparos. Los agentes de policía se retiran en las direcciones sur y norte del pasillo.<sup>54</sup>

*Eventos: disparos realizados; acercamiento inicial de los agentes de policía a las aulas 111 y 112*

<sup>50</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>51</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>52</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>53</sup> El protocolo de cierre de emergencia del UCISD requiere que las luces de las aulas estén apagadas. Sin embargo, dado que las luces del pasillo permanecieron encendidas, la visibilidad hacia el aula probablemente se vio significativamente comprometida.

<sup>54</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

El autor del delito dispara más balas desde el interior de las aulas 111 y 112, incluida una descarga de 11 disparos en el transcurso de aproximadamente 53 segundos.<sup>55</sup>

*Eventos: disparos realizados*

### **Comunicaciones: 911**

Una maestra llama y dice que está en el armario del edificio de cuarto grado (es decir, el Edificio Oeste).<sup>56</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

### **Comunicaciones: mensajes de radio**

El teniente 1 del TXDPS se comunica con Comunicaciones del TXDPS, confirmando la ubicación del tiroteo y pidiendo que Comunicaciones envíe policías que se encuentren en las cercanías de la Escuela Primaria Robb.<sup>57</sup>

El centro de despacho transmite que hay una maestra en un armario y que alguien está golpeando la puerta donde se están escondiendo.<sup>58</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía; presencia de víctimas: Reconocimiento y discusión*

**11:37 a.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

Después de que el autor del delito dispara dentro de las aulas 111/112 y los agentes de policía se retiran, el jefe Arredondo del PD del UCISD, se detiene ante el aula 110.<sup>59</sup> Esta es la misma aula que Arredondo afirmará más tarde que despejó poco después de entrar al Edificio Oeste a las 11:35 a.m.<sup>60</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

---

<sup>55</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>56</sup> Llamada al 911 del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>57</sup> Mensajes de radio del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>58</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>59</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>60</sup> Investigación del CIR.

### **Escuela Primaria Robb: entrada sur del Edificio Oeste**

El sargento 1 del UPD sale del pasillo para usar su radio y transmite: “Está dentro del edificio, lo tenemos contenido. Edificio en el lado oeste de la propiedad. Cuidado con las ventanas orientadas al este. Sujeto masculino con AR”.<sup>61</sup>

*Eventos: aviso de contención y atrincheramiento*

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

El teniente 1 del UPD avanza solo hacia las aulas y toma una posición de cobertura en el pasillo junto a las puertas cortafuegos, que están al norte de las puertas del aula y adyacentes al armario del conserje, mientras el autor del delito dispara aproximadamente tres tiros más.<sup>62</sup>

*Eventos: acercamiento inicial a las aulas 111 y 112; disparos realizados*

### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

El sargento 2 del UPD sale del edificio y se encuentra con el sargento del TXDPS, quien dice que el TXDPS está enviando más personas.<sup>63</sup> Esta es la primera vez que el sargento 2 del UPD habla por radio y reporta disparos. El agente de policía 1 del PD del UCISD transmite que el incidente se desarrolla en el aula de su esposa (víctima adulta 1). Esta información se comparte en presencia de varios agentes de policía, aunque por la prueba del video no queda claro si la información se recibe y se reconoce.<sup>64</sup> El sargento 2 del UPD repite varias veces que “tienen que entrar allí” mientras están afuera y dentro de la puerta en el extremo noroeste del pasillo.<sup>65</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía; presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**11:38 a.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

El agente de la patrulla fronteriza (BPA, por sus siglas en inglés) 1 de CBP llega y se posiciona a lo largo de la pared en la intersección en T del extremo norte del pasillo.<sup>66</sup> Es el primer BPA en la escena.

*Eventos: llegadas de agentes de policía*

---

<sup>61</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>62</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>63</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>64</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>65</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>66</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.



### Escuela Primaria Robb: entrada sur del Edificio Oeste

Se oye al sargento 3 del UPD afuera de la puerta sur decir: “Lo tenemos contenido en esta oficina”.<sup>67</sup>

*Eventos: aviso de contención y atrincheramiento*

### Comunicaciones: mensajes de radio

La primera solicitud para activar el SWAT de Uvalde la realiza por radio el agente de policía 1 del PD del UCISD. También se habla más sobre que un sujeto masculino tiene un AR, además de una llamada de “agente herido” en respuesta al teniente 1 del UPD y al sargento 3 del UPD, que fueron alcanzados por metralla mientras se encontraban en la puerta.<sup>68</sup>

*Eventos: llamada de SWAT*

### Residencia de los abuelos

El ayudante del sheriff 2 de UCSO llega a la residencia de Diaz Street y corre hacia la parte trasera de la casa, donde se une al sheriff Nolasco, al ayudante del sheriff 3 de UCSO y al ayudante del sheriff 1 de UCSO.<sup>69</sup> Los ayudantes del sheriff solicitan servicios médicos de emergencia (EMS, por sus siglas en inglés).<sup>70</sup> Cuando se le pregunta, la abuela identifica a su agresor como su nieto y le dice al personal de UCSO que se encuentra en la escena el nombre del agresor.<sup>71</sup>

*Eventos: tiroteo en residencia de los abuelos; identificación del autor del delito*

**11:39 a.m.**

### Escuela Primaria Robb: entrada sur del Edificio Oeste

El sargento 1 del UPD solicita por radio que acudan las unidades disponibles y traigan escudos.<sup>72</sup>

*Eventos: solicitud de escudos*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

El teniente 1 del UPD retrocede por el pasillo hasta la intersección en T.<sup>73</sup>

*Eventos: acercamiento inicial a las aulas 111 y 112*

---

<sup>67</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>68</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>69</sup> Investigación del CIR; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>70</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>71</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>72</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>73</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

## Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

El sargento 2 del UPD está fuera del edificio y hablando por teléfono con un miembro del grupo operativo del USMS del que forma parte,<sup>74</sup> explicando: “disparos contra la escuela . . . el sujeto está dentro del aula ahora mismo. . . está en un aula, disparando activamente” y pidiendo ayuda, diciendo: “cuanta más ayuda, mejor”.<sup>75</sup>

*Eventos: Llegadas de agentes de policía*

## Comunicaciones: mensajes de radio

El jefe interino Pargas del UPD pide por radio que: “cualquier agencia disponible” venga y ayude.<sup>76</sup>

Se realiza otra solicitud por radio de operaciones aéreas, pero no se identifica al solicitante.<sup>77</sup>

Se solicitan los EMS y se envían a la residencia de los abuelos.<sup>78</sup>

*Eventos: Llegadas de agentes de policía; apoyo aéreo*

## Residencia de los abuelos

El ayudante del sheriff 2 de UCSO y el ayudante del sheriff 3 de UCSO salen de Diaz Street y se dirigen hacia la Escuela Primaria Robb, mientras que el sheriff Nolasco y el ayudante del sheriff 1 de UCSO permanecen en la ubicación de Diaz Street.<sup>79</sup>

*Eventos: tiroteo en la residencia de los abuelos*

## Fase II: 11:40 a.m.-12:21 p.m.

La **Fase II** comprende el período de tiempo posterior al acercamiento inicial de los agentes policiales hasta una serie de cuatro disparos realizados a las 12:21 p.m.

---

<sup>74</sup> Investigación del CIR.

<sup>75</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>76</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>77</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>78</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>79</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde; investigación del CIR.

### Escuela Primaria Robb: Pasillo del lado norte del Edificio Oeste

El teniente 1 del UPD vuelve a caminar hacia las aulas 111/112, pero finalmente regresa a la intersección en T. Esta tercera retirada del teniente 1 del UPD pone fin a todo movimiento hacia la puerta durante el acercamiento inicial.<sup>80</sup>

*Eventos: acercamiento inicial a las aulas 111 y 112*

### Comunicaciones: mensajes de radio

#### Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste

El sargento 1 del UPD solicita numerosos recursos por radio, incluido apoyo aéreo, escudos balísticos, granadas de concusión y que se notifique al TXDPS. También brindan una actualización sobre la situación, comunicando que un sujeto masculino se encuentra dentro de la escuela, todavía disparando, contenido y atrincherado en lo que el sargento 1 del UPD actualmente cree que es una oficina.<sup>81</sup>

*Eventos: aviso de contención y atrincheramiento; solicitud de escudos; apoyo aéreo*

### Comunicaciones: 911

Una maestra llama al 911 desde el interior del aula 102, indicando que están encerrados en su aula y que creen que alguien recibió un disparo en otra aula del edificio.<sup>82</sup>

El jefe Arredondo del PD del UCISD usa su teléfono para llamar al centro de despacho desde el interior del Edificio Oeste y dice que está dentro del edificio con el sujeto, que está armado con un rifle estilo AR-15. El jefe Arredondo dice que “necesita mucha potencia de fuego” y que quiere “rodear el edificio”. Mientras habla por teléfono con el centro de despacho, se entera de la llamada que se produce al mismo tiempo de la maestra que está en el aula 102, quien afirma que cree que le han disparado a otra maestra. El jefe Arredondo pregunta si la maestra está con el tirador, pero el despachador no lo sabe. Le dice al despachador que el tirador está en el aula 111 o 112, luego pide al SWAT que se instale junto a la funeraria al otro lado de la calle. Dice que necesita más potencia de fuego, porque lo único que tienen son pistolas y “necesitan rodear el edificio”.<sup>83</sup> Luego le dice al despachador: “Necesito que seas mi radio”.<sup>84</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; llamada de SWAT*

<sup>80</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>81</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>82</sup> Registro de llamadas del incidente del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>83</sup> Teléfono fijo del centro de despacho del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>84</sup> Teléfono fijo del centro de despacho del Departamento de Policía de Uvalde.

### Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

El sargento 2 del UPD grita por radio que el autor del delito está en el aula de la víctima adulta 1 y le dice que verifique si la clase está en sesión.<sup>85</sup>

El ayudante del sheriff 2 de UCSO, el ayudante del sheriff 3 de UCSO y el ayudante del sheriff 4 de UCSO llegan al lado norte del Edificio Oeste y preguntan sobre la situación. Inicialmente, cada uno de ellos se posiciona en la entrada. Se enteran de que el autor del delito ha disparado múltiples balas dentro del aula y que se desconoce si hay menores dentro.<sup>86</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; llegadas de agentes de policía*

### Escuela Primaria Robb: entrada sur del Edificio Oeste

#### Comunicaciones: mensajes de radio

El agente de policía 2 del PD del UCISD transmite la solicitud del sargento 2 del UPD de verificar si la clase de la víctima adulta 1 está en sesión.<sup>87</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

#### Comunicaciones: mensajes de radio

El centro de despacho notifica por radio sobre una posible víctima de disparo en el aula frente al aula 102 y agrega que una maestra está en el aula 116 atrincherada dentro de un armario.<sup>88</sup>

Eventos: despeje y evacuación de aulas

### Escuela Primaria Robb: perímetro

Familiares y miembros de la comunidad se encuentran en la escena cerca de la funeraria, mientras que los primeros EMS llegan frente a la Escuela Primaria Robb.<sup>89</sup>

*Eventos: control de la multitud; llegadas y acciones de los EMS*

---

<sup>85</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>86</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>87</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>88</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>89</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

### Escuela Primaria Robb: exterior oeste del Edificio Oeste

El sargento del TXDPS está en la entrada noroeste y solicita al ayudante del sheriff 3 de UCSO y a otros que caminen por el lado oeste del edificio porque otro agente policial (LEO, por sus siglas en inglés) desconocido identificó una mochila negra en el suelo en el exterior del edificio, junto a las ventanas del aula 102 (ver la figura 1-3 en la página 16). Después de acercarse a la bolsa, el sargento del TXDPS parece cancelar la recuperación de la mochila, afirmando que es “demasiado arriesgado” y regresa a la entrada norte. Más tarde se descubre que la bolsa pertenece al autor del delito y contiene decenas de cargadores cargados.<sup>90</sup>

*Eventos: mochila del autor del delito: observación y recuperación*

### Escuela Primaria Robb: entrada sur del Edificio Oeste

#### Comunicaciones: mensajes de radio

El despachador confirma que: “la clase debería estar en sesión ahora mismo . . . la clase debería estar en sesión ahora mismo”.<sup>91</sup> Al enterarse del estado de las aulas 111/112, el agente de policía 2 del PD del UCISD transmite por radio que la clase está en sesión. Esta información se transmite y capta por radios de los LEO a ambos lados del pasillo.<sup>92</sup>

El centro de despacho de Uvalde informa por radio que el jefe Arredondo del PD del UCISD “ha declarado que tiene al tirador en el aula 111 o 112. Estará armado con un rifle”. El despachador de Uvalde también indica que el jefe Arredondo está solicitando un SWAT en la funeraria, al sur del edificio.<sup>93</sup> Esta transmisión se capta por radios de los LEO que se encuentran a ambos lados del pasillo.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; llamada de SWAT*

### Escuela Primaria Robb: perímetro

Más padres y familiares llegan a la escena cerca de la funeraria.<sup>94</sup>

*Eventos: control de la multitud*

<sup>90</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>91</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>92</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>93</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>94</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

**11:43 a.m.**

### **Comunicaciones: mensajes de radio**

Más radiocomunicaciones difunden que el autor del delito se encuentra “atrincherado” en una de las “oficinas” y también advierten que sigue disparando.<sup>95</sup>

Un agente de policía solicita ayuda con el control de multitudes en la funeraria.<sup>96</sup>

*Eventos: aviso de contención y atrincheramiento; control de la multitud*

### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

Afuera de la puerta noroeste, los ayudantes del sheriff de UCSO preguntan si hay menores dentro de las aulas 111/112 y un LEO desconocido (fuera de cámara) responde que “la clase está en sesión”.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**11:44 a.m.**

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

El autor del delito dispara un solo tiro dentro del aula.<sup>97</sup>

*Eventos: disparos realizados*

**11:45 a.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

El agente de policía 2 del UPD está afuera de las puertas de las aulas 129/130 y le pregunta al jefe de bomberos del condado de Uvalde si hay estudiantes en las aulas. El jefe de bomberos responde que hay una maestra adentro y no deben evacuar en ese momento. El jefe de bomberos y el detective 1 del UPD despejan entonces la sala de maestros al otro lado del pasillo noreste.<sup>98</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

---

<sup>95</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>96</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>97</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>98</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

Mientras los ayudantes del sheriff de UCSO y otros LEO desconocidos discutían la situación, el ayudante del sheriff 3 de UCSO pregunta si el autor del delito está en un aula y cómo está configurada el aula. Un LEO desconocido responde: “Sí, con niños”.<sup>99</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

### **Comunicaciones: mensajes de radio**

El despachador del TXDPS advierte a todas las unidades del condado de Val Verde y a la División de Investigaciones Penales del TXDPS que acudan a la escena del tiroteo en la Escuela Primaria Robb lo más rápido posible.<sup>100</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía*

**11:46 a.m.**

### **Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste**

Doce LEO están en la intersección en T o cerca de esta deliberando tácticas. Algunos agentes policiales advierten el fuego cruzado al otro lado del pasillo. El agente Johnny Field del Precinto 1 del condado de Uvalde pregunta si hay una ventana para negociar, y otro agente de policía dice que necesitan un megáfono. Los agentes de policía del UPD identifican al agente de policía 3 del UPD (que no se encuentra entre los agentes de policía presentes en ese momento) como negociador. Un agente de policía que se encuentra en el pasillo también dice que se necesitan más escudos.

*Eventos: negociaciones; solicitudes de escudos*

### **Escuela Primaria Robb: perímetro**

Los padres y familiares reunidos alrededor de la escuela gritan a los LEO al otro lado de la cerca en el lado norte del edificio. Algunos dicen que sus hijos están en el edificio. Una persona dice: “O entran ustedes o entro yo”.<sup>101</sup>

*Eventos: control de la multitud*

---

<sup>99</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>100</sup> Grabaciones del panel del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>101</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

11:47 a.m.

### Comunicaciones: mensajes de radio

El despacho indica que CBP está enviando todas las unidades para responder al incidente.<sup>102</sup>

*Eventos: Llegadas de agentes de policía*

### Comunicaciones: alerta Raptor del UCISD

La Escuela Secundaria de Uvalde del UCISD entra en cierre de emergencia.<sup>103</sup>

*Eventos: UCISD: cierres de emergencia de otros centros educativos*

11:48 a.m.

### Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste

Hay varios LEO en la intersección en T. El agente Field pregunta si el UPD tiene un equipo con el que puedan hacer una formación policial y portar un escudo. El agente de policía 2 del UPD responde que tienen un escudo.<sup>104</sup>

*Eventos: solicitud de escudos*

### Comunicaciones: mensajes de radio

El sargento 1 del UPD solicita a Comunicaciones del UPD que se comuniquen con todas las escuelas del UCISD para que realicen el cierre de emergencia. Comunicaciones confirma que se comunicará con las escuelas para que realicen el cierre de emergencia. El sargento 1 del UPD también comunica por radio que varias agencias están en la escena y que están tratando de asegurar el perímetro exterior porque las familias están llegando a la escena.<sup>105</sup>

*Eventos: UCISD: cierres de emergencia de otros centros educativos; control de la multitud*

---

<sup>102</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>103</sup> Exportación de datos Raptor del UCISD.

<sup>104</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>105</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; análisis de documentos y datos del CIR.



### Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste

El teniente 1 del UPD dice que “tienen que entrar allí” y el agente Field responde que “no hay disparos activos. Estén a la espera. Alguien podría resultar herido, pero estén a la espera”. Otros agentes de policía que se encuentran en el pasillo reafirman la decisión de esperar. Un agente de policía dice que están esperando por los escudos. El agente Field señala que tienen un escudo ahí con ellos.<sup>106</sup>

*Eventos: solicitud de escudos*

### Escuela Primaria Robb: Entrada Sur del Edificio Oeste

El cabo 1 del UPD dice a los ayudantes del sheriff de UCSO que deben recoger la mochila (haciendo referencia a la mochila del autor del delito) en caso de que el autor del delito salga del aula y pueda recogerla.<sup>107</sup>

*Eventos: mochila del autor del delito: observación y recuperación*

### Comunicaciones: mensajes de radio

El agente de policía del UPD en ruta afirma que tiene escudos, pero no puede atravesar el tráfico.<sup>108</sup>

Un agente de policía desconocido dice que están “elaborando un plan operativo”.<sup>109</sup>

*Eventos: solicitud de escudos*

---

<sup>106</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>107</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>108</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>109</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

11:50 a.m.

### Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste

#### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía desconocido afirma incorrectamente que el jefe Arredondo del PD del UCISD está en las aulas 111/112 con el autor del delito. Esto lo repite por radio el agente de policía 2 del PD del UCISD.<sup>110</sup> El sargento 1 del UPD y el cabo 1 del UPD abren la puerta sur y un LEO desconocido dice que salgan del pasillo porque cree que BORTAC está allí y se apilará para entrar.<sup>111</sup> No hay miembros de BORTAC en el lugar en este momento. El sargento 1 del UPD rebate al agente de policía desconocido, afirmando que el jefe Arredondo está al mando y en el aula. Otro agente de policía señala que el jefe Arredondo está justo enfrente de la puerta.<sup>112</sup>

*Eventos: negociaciones*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

Al escuchar una comunicación por radio acerca de que 401 (código de radio del jefe Arredondo) está en el aula con el tirador, los agentes de policía en el lado norte del pasillo señalan que él no está con el tirador y que está al otro lado del pasillo.<sup>113</sup>

*Eventos: Negociaciones*

#### Comunicaciones: alerta Raptor del UCISD

La Escuela Primaria Batesville del UCISD entra en cierre de emergencia.<sup>114</sup>

*Eventos: UCISD: cierres de emergencia de otros centros educativos*

11:51 a.m.

### Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

Tres BPA llegan a la escena y entran al Edificio Oeste por la puerta noroeste.<sup>115</sup>

El agente Field dice: “Necesitamos hacer una formación policial, con ese escudo”.<sup>116</sup>

*Eventos: Llegadas de agentes de policía; solicitud de escudos*

---

<sup>110</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>111</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>112</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>113</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>114</sup> Exportación de datos Raptor del UCISD.

<sup>115</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>116</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía en la escena solicita asistencia de una unidad que puede controlar la multitud que crece en el perímetro de la escuela, lo cual se transmite por radio a un agente de policía del UPD que llega a la escena.<sup>117</sup>

*Eventos: control de la multitud*

**11:52 a.m.**

### Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste

Un ayudante del sheriff de UCSO lleva un escudo a la intersección en T y señala que no está clasificado para rifle.<sup>118</sup>

*Eventos: solicitud de escudos*

### Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste

Los agentes de policía afuera de la puerta sur hablan sobre BORTAC. El sargento 1 del UPD dice que ya vienen y otro agente de policía dice que ya están allí y al otro lado del pasillo.<sup>119</sup> El personal de CBP ha llegado a la escena, pero no ha llegado ningún miembro de BORTAC.

*Eventos: llegadas de agentes de policía*

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía desconocido envía por radio una solicitud para que los EMS “vengan preparados” y esperen en la funeraria.<sup>120</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS*

**11:53 a.m.**

### Escuela Primaria Robb: Intersección en T del Edificio Oeste

El agente Field está hablando por teléfono con el jefe Pete Arredondo del PD del UCISD; los agentes de policía en el lado norte del pasillo parecen estar esperando instrucciones del resultado de la llamada telefónica. Algunos agentes de policía preguntan sobre el estatus del negociador.<sup>121</sup>

*Eventos: negociaciones*

---

<sup>117</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>118</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>119</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>120</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>121</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

### Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste

El sargento 1 del UPD pide confirmación al sargento 3 del UPD de que el jefe Arredondo se ha puesto en contacto con el autor del delito. El sargento 3 del UPD lo niega y dice que nadie ha tenido contacto con el autor del delito.<sup>122</sup>

*Eventos: negociaciones*

### Comunicaciones: alerta Raptor del UCISD

La Escuela Secundaria Morales de UCISD pasa a estado seguro.<sup>123</sup>

*Eventos: UCISD: cierres de emergencia de otros centros educativos*

**11:54 a.m.**

### Escuela Primaria Robb: pasillo noreste del Edificio Oeste

Los agentes de policía despejan las aulas 126 y 127, que no están ocupadas.<sup>124</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

### Escuela Primaria Robb: Perímetro

Los EMS llegan a la escena cerca de la funeraria.<sup>125</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS*

**11:55 a.m.**

### Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste

El agente Field finaliza su llamada con el jefe Arredondo y anuncia que van a despejar el aula al lado de las aulas 111/112 y comenzar las negociaciones.<sup>126</sup>

*Eventos: negociaciones; despeje y evacuación de aulas*

---

<sup>122</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>123</sup> Exportación de datos Raptor del UCISD.

<sup>124</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>125</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>126</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

### Escuela Primaria Robb: pasillo noreste del Edificio Oeste

Los agentes de policía despejan el aula 129 en el lado noreste del edificio, evacuando a una maestra fuera del edificio y por la puerta este.<sup>127</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

### Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste

El agente de policía 1 del PD del UCISD le transmite al agente Field que su esposa dice que le dispararon. Dice esto en presencia de varios agentes de policía que parecen reconocer en silencio lo que dice. El jefe interino Pargas del UPD acompaña al agente de policía 1 del PD del UCISD afuera por la puerta noroeste.<sup>128</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

### Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste

Los agentes de policía que se encuentran en el exterior de la entrada sur discuten el estado de las víctimas, si hay menores presentes y si pueden confirmar la información con la escuela. El agente de policía 2 del UCISD afirma que creen que el autor del delito está en el aula de la esposa del agente de policía 1 del PD del UCISD.<sup>129</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía desconocido avisa por radio que se están acercando más civiles al perímetro de la escuela. Entonces un agente de policía desconocido responde: “dejemos que el PD se encargue de esto”.<sup>130</sup>

*Eventos: control de la multitud*

<sup>127</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>128</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>129</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>130</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

11:57 a.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

Los agentes de policía despejan y evacuan los baños de niños y niñas. El baño de niños está ocupado por un menor, que es evacuado por la puerta noreste.<sup>131</sup>

Hay una discusión continua sobre cómo hacer la entrada, y el agente de policía 2 del UPD responde que están esperando un negociador y escudos. Otro agente de policía en el pasillo pregunta quién está a cargo y el agente de policía 2 del UPD indica que es el jefe Pete Arredondo del PD del UCISD.

*Eventos: despeje y evacuación de aulas; negociaciones; solicitud de escudos*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El ayudante del sheriff 2 de UCSO entra al aula 102 y observa a los menores adentro. Les indica a los menores que salgan por la ventana y alerta a otros oficiales en el pasillo.<sup>132</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

11:58 a.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

Los agentes de policía despejan las aulas 131 y 132 a través de una puerta contigua.<sup>133</sup> El personal 1 del UCISD es evacuado del aula 132 por la entrada noroeste,<sup>134</sup> y no hay nadie presente en el aula 131.<sup>135</sup>

Hay más discusión entre los agentes de policía en el lado norte del pasillo. Un agente especial del TXDPS pregunta si los menores están dentro del aula con el autor del delito y un agente de policía responde que no lo saben. Dice que: “si hay niños ahí, entonces entren”.<sup>136</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas; presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

### Escuela Primaria Robb: exterior oeste del Edificio Oeste

Los agentes de policía evacuan a los estudiantes y a una maestra del aula 102 a través de la ventana, hacia el lado oeste del edificio y hacia la funeraria.<sup>137</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

---

<sup>131</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>132</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>133</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>134</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>135</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>136</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>137</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

## Comunicaciones: mensajes de radio

El centro de despacho notifica por radio que BORTAC está en camino.<sup>138</sup>

*Eventos: Llegadas de agentes de policía*

**11:59 a.m.**

## Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo se encuentra en el pasillo e intenta establecer contacto con el autor del delito, quien permanece dentro de las aulas 111/112. No hay respuesta audible desde el interior de las aulas.<sup>139</sup>

*Eventos: negociaciones*

## Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

Los agentes de policía evacuan al personal 2 del UCISD del aula 116 y salen por la entrada noroeste.<sup>140</sup>

En el corredor este, un agente de policía repite la información errónea de que el jefe Arredondo está en el aula con el autor del delito.<sup>141</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas; negociaciones*

## Escuela Primaria Robb: exterior oeste del Edificio Oeste

El Texas Ranger 1 del TXDPS está en la escena en el estacionamiento oeste, hacia el extremo sur del edificio, y recibe información del sargento 3 del UPD sobre la ubicación del autor del delito.<sup>142</sup>

*Eventos: Llegadas de agentes de policía*

## Comunicaciones: alerta Raptor del UCISD

La Academia de Lenguaje Dual de Uvalde del UCISD pasa al estado seguro.<sup>143</sup>

*Eventos: UCISD: cierres de emergencia de otros centros educativos*

---

<sup>138</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>139</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>140</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>141</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>142</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>143</sup> Exportación de datos Raptor del UCISD.

12:00 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo continúa con los intentos de negociación, diciendo que “Estos son niños inocentes” y que las fuerzas policiales no quieren que nadie más salga lastimado.<sup>144</sup>

*Eventos: negociaciones: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

### Funeraria

El primer gran grupo de menores evacuados llega a la funeraria, junto con una maestra. Poco después llegan tres grupos más.<sup>145</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

### Comunicaciones: mensajes de radio

El centro de despacho informa que las operaciones aéreas están en ruta y casi en la escena.<sup>146</sup>

Los agentes de policía solicitan una identificación positiva del autor del delito.<sup>147</sup>

*Eventos: apoyo aéreo; identificación del autor del delito*

### Comunicaciones: alerta Raptor del UCISD

La Academia Crossroads del UCISD pasa al estado seguro.<sup>148</sup>

*Eventos: UCISD: cierres de emergencia de otros centros educativos*

12:01 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo continúa sus intentos de hacer contacto con el autor del delito.<sup>149</sup>

*Eventos: negociaciones*

---

<sup>144</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>145</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>146</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>147</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>148</sup> Exportación de datos Raptor del UCISD.

<sup>149</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.



### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía solicita ayuda con el control de multitudes en el lado este del edificio, indicando que allí solo hay dos agentes de policía.<sup>150</sup>

*Eventos: control de la multitud*

### Comunicaciones: alerta Raptor del UCISD

El Centro Preescolar Dalton del UCISD pasa a estado seguro.<sup>151</sup>

*Eventos: UCISD: cierres de emergencia de otros centros educativos*

**12:02 p.m.**

### Comunicaciones: mensajes de radio

El centro de despacho proporciona por radio el nombre y la edad aproximada del autor del delito, e informa que un testigo lo vio acercarse a la escuela con un rifle y dos mochilas.

*Eventos: identificación del autor del delito; mochila del autor del delito: observación y recuperación*

### Escuela Primaria Robb: exterior oeste del Edificio Oeste

Los agentes de policía evacuan a los menores desde la ventana del aula 103 hacia el lado oeste del edificio y hacia la funeraria.<sup>152</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

### Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste

Un helicóptero del TXDPS llega a la escena.<sup>153</sup>

*Eventos: apoyo aéreo*

### Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

El sargento del TXDPS está afuera de la entrada noroeste mientras los menores son evacuados del aula 103 y comenta que el autor del delito les disparó a los menores.<sup>154</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

---

<sup>150</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>151</sup> Exportación de datos Raptor del UCISD.

<sup>152</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>153</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>154</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

12:03 p.m.

### Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste

El agente de policía 2 del UPD obtiene dos escudos desde fuera de la puerta y los lleva al pasillo.<sup>155</sup> Ahora hay un total de tres escudos en la intersección en T del pasillo.

*Eventos: solicitud de escudos*

### Escuela Primaria Robb: exterior oeste del Edificio Oeste

Después de ayudar a evacuar a los menores de varias aulas, el sargento 1 del UPD dice: “Tiene que haber niños por todas partes”.<sup>156</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas; presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

### Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112

#### Comunicaciones: 911

Un menor llama desde el interior de la Escuela Primaria Robb y dice que hay un tiroteo en la escuela. La llamada dura menos de un minuto. La información de la llamada no se comparte por radio, pero el despachador determina que la llamada proviene del interior de la escuela y devuelve la llamada al número.<sup>157, 158</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

12:04 p.m.

### Escuela Primaria Robb: exterior oeste del Edificio Oeste

Los agentes de policía rompen las ventanas del aula 104 y evacuan a los menores a través de la ventana hacia el lado oeste del edificio, enviándolos hacia la funeraria.<sup>159</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

#### Comunicaciones: mensajes de radio

El despachador informa que tres autobuses harán fila cerca de la funeraria para proporcionar transporte.

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

---

<sup>155</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>156</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>157</sup> Investigación del CIR.

<sup>158</sup> El equipo del CIR no pudo determinar definitivamente si se trata de la misma llamada que luego se le hizo a un menor dentro del aula a las 12:10 p.m.

<sup>159</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

## Funeraria

Llegan más menores y maestros evacuados a la funeraria.<sup>160</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

**12:05 p.m.**

## Escuela Primaria Robb: pasillo noreste del Edificio Oeste

La información errónea de que el jefe Pete Arredondo del PD del UCISD está en el aula con el autor del delito continúa siendo compartida, esta vez por un ayudante del sheriff de UCSO a un guardabosques que se encuentra en la escena.<sup>161</sup>

*Eventos: negociaciones*

**12:06 p.m.**

## Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía solicita información sobre la ubicación del puesto de mando. La respuesta es que los agentes de policía están teniendo problemas para establecer un puesto de mando y que necesitan agentes de policía para mantener a raya a los padres y familiares, mientras estos intentan abrirse camino hacia la funeraria.<sup>162</sup>

*Eventos: control de la multitud; establecimiento del puesto de mando del incidente*

## Escuela Primaria Robb: exterior oeste del Edificio Oeste

Los agentes de policía evacuan a los menores del aula 106 por la ventana hacia el lado oeste del edificio y los envían hacia la funeraria.<sup>163</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

## Funeraria

Llegan más menores y maestros evacuados a la funeraria.<sup>164</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

---

<sup>160</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>161</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas.

<sup>162</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>163</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>164</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

## Comunicaciones: mensajes de radio

El Texas Ranger 1 solicita al TXDPS que envíe a todos los policías disponibles para ayudar con el control de multitudes.<sup>165</sup>

Un agente de policía pregunta por radio si hay un lugar habilitado para la reunificación, pero no recibe respuesta.<sup>166</sup>

*Eventos: control de la multitud; reunificación*

**12:07 p.m.**

## Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

Los agentes de policía encuentran a menores y a una maestra dentro del aula 108, que está abierta, y los evacuan por el pasillo hacia la puerta sur.<sup>167</sup> Las fuerzas policiales han estado presentes cerca de la puerta del aula 108 durante más de 25 minutos.

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

## Escuela Primaria Robb: exterior oeste del Edificio Oeste

Los agentes de policía rompen las ventanas de aula 105, evacuan a los menores hacia el lado oeste del edificio, enviándolos hacia la funeraria.<sup>168</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

## Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía informa por radio que un gran número de padres y familiares se dirigen hacia la esquina noroeste de la escuela y algunos están armados.<sup>169</sup>

*Eventos: control de la multitud*

---

<sup>165</sup> Mensajes de radio del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>166</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>167</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>168</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>169</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

### Escuela Primaria Robb: perímetro

Un ayudante del sheriff de UCSO y el sheriff Rubén Nolasco de UCSO hablan con una persona que dice ser familiar del autor del delito. Esta persona está muy angustiada y dice que su hijo, que asiste a la Escuela Primaria Robb, está en el edificio.<sup>170</sup>

*Eventos: control de la multitud*

**12:08 p.m.**

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Pete Arredondo del PD del UCISD le indica al sargento 3 del UPD que pida una llave maestra a uno de los oficiales escolares.<sup>171</sup> Arredondo está buscando la llave para acceder al aula 109, que está cerrada con llave y dentro hay menores y una maestra. Esta es la primera solicitud documentada de una llave maestra.

*Eventos: búsqueda de llaves; despeje y evacuación de aulas*

### Escuela Primaria Robb: exterior oeste del Edificio Oeste

El sargento 3 del UPD camina hacia el lado oeste del edificio y pregunta si alguien tiene una llave maestra. El agente Zamora del precinto 6 del condado de Uvalde dice que pensó que el otro lado tenía llaves maestras.

*Eventos: búsqueda de llaves*

### Funeraria

Llegan más menores evacuados a la funeraria.<sup>172</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

---

<sup>170</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>171</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>172</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

**Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El jefe Arredondo le dice al agente Zamora que haga que el helicóptero cambie de ubicación, ya que es “demasiado ruidoso”. Zamora sale y pregunta a los agentes policiales: “si pueden redirigir el helicóptero, es demasiado ruidoso para comunicarse”.<sup>173</sup> El jefe Arredondo le dice al sargento 1 del UPD que están esperando una llave maestra y que el aula 109 debe ser despejada y desalojada antes de que realicen cualquier tipo de irrupción. Dice: “El tiempo está de nuestro lado en este momento. Sé que tenemos niños ahí, pero tenemos que salvar las vidas de los demás”.<sup>174</sup> Luego, un agente de policía informa al jefe Arredondo sobre el mensaje de radio que indica que BORTAC acaba de llegar. El jefe Arredondo responde que BORTAC necesita esperar: “Díales que calmen al [improperio] por un minuto”.<sup>175</sup>

*Eventos: apoyo aéreo; presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**Comunicaciones: mensajes de radio**

El mensaje de radio de los agentes de policía que se encuentran en la escena informa que los escudos están levantados, varias agencias están en la escena y BORTAC ha llegado. También hay una solicitud para que el helicóptero se mueva porque a los agentes de policía les resulta difícil escuchar dentro y fuera del edificio de la escuela.<sup>176</sup>

*Eventos: solicitud de escudos; apoyo aéreo; llegadas de agentes de policía*

**Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

Un agente de policía sugiere romper la ventana para evacuar el aula 109, en lugar de esperar por la llave maestra. El jefe Arredondo se niega, indicando que no quiere crear ningún ruido que pueda hacer que el autor del delito dispare en esa dirección mientras están evacuando.<sup>177</sup> El jefe Arredondo luego llama al agente Field, hablando sobre la necesidad de obtener una llave maestra y verificar que el pasillo esté desocupado.<sup>178</sup> El cabo 1 del UPD continúa intentando comunicarse con el autor del delito.<sup>179</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas; búsqueda de llaves; negociaciones*

<sup>173</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>174</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>175</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>176</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>177</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>178</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>179</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

### **Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste**

Los agentes de policía comentan que faltan 30 minutos para la llegada de BORTAC. Un agente de policía les pregunta si van a realizar la ofensiva o si quieren esperar.<sup>180</sup> No está claro qué agente de policía pregunta ni a quién, y no hay una respuesta audible captada en ninguna grabación de BWC.

*Eventos: llegadas de agentes de policía*

### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

Los agentes de policía están afuera de la puerta noroeste. Un agente de policía, dirigiéndose al jefe interino Pargas del UPD, pregunta si simplemente están esperando a BORTAC. El agente de policía 3 del UPD se acerca y dice que BORTAC está en camino y que necesita un agente de policía a cargo que tome decisiones. El jefe interino Pargas hace referencia al Texas Ranger 1, diciendo que los Rangers tienen un equipo en camino.<sup>181</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía*

### **Comunicaciones: mensajes de radio**

Un policía del TXDPS en la escena proporciona una actualización al centro de despacho del TXDPS, repitiendo información errónea de que el jefe del PD del UCISD está en el aula 111 o 112 con el tirador activo. El policía del TXDPS también informa que se ha enterado del nombre del autor del delito y se lo proporciona al centro de despacho del TXDPS.

*Eventos: negociaciones; identificación del autor del delito*

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Comunicaciones: 911**

El despacho del 911 llama al menor que anteriormente había llamado y colgado desde el interior del aula 112, diciendo que estaba en un aula llena de víctimas.<sup>182</sup> La llamada tiene una duración aproximada de 16 minutos, a través de los disparos que se realizan a las 12:21 y finalizan a las 12:26.<sup>183</sup> El despacho transmite la información de la llamada por radio aproximadamente a las 12:12 p.m., y esta información se recibe y difunde a través de ambos lados del pasillo.<sup>184</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

---

<sup>180</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>181</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>182</sup> Teléfono fijo del centro de despacho del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>183</sup> Teléfono fijo del centro de despacho del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>184</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde; mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

12:11 p.m.

### Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

El sheriff Nolasco está con el Texas Ranger 1, el oficial de policía 3 del UPD y otros hablando sobre la situación. El Texas Ranger 1 tiene un mapa proporcionado por un teniente del PD del UCISD. Es un mapa básico y no incluye características del edificio ni de las aulas, como ventanas, armarios o puertas que conectan las aulas desde su interior. El agente de policía 3 del UPD dice que todavía faltan 45 minutos para que llegue BORTAC y que ahora solo hay un miembro de BORTAC en la escena, refiriéndose al comandante de BORTAC que acaba de llegar.<sup>185</sup> El sheriff Nolasco hace preguntas y brinda instrucciones sobre las evacuaciones y el lugar de reunificación.

*Eventos: llegadas de agentes de policía; despeje y evacuación de aulas; reunificación*

### Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112

#### Comunicaciones: 911

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911. Dice que su maestra está muerta. El despachador pregunta si la puerta está cerrada con llave, pero no hay respuesta audible.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

12:12 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Pete Arredondo del PD del UCISD le dice al agente Zamora que está esperando una llave maestra y que le dijo al sargento 3 del UPD que consiguiera una. Zamora transmite que hay una al otro lado del pasillo.<sup>186</sup> Una pila compuesta por policías del TXDPS (incluido el sargento del TXDPS), un BPA y un ayudante del sheriff de UCSO se encuentra en la puerta sur. El jefe Arredondo se acerca a ellos y les dice que deben esperar para que el aula 109 pueda ser evacuada primero.<sup>187</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves; despeje y evacuación de aulas; formación de pilas policiales*

#### Comunicaciones: mensajes de radio

El despachador informa por radio que un menor llamó y se encuentra en un aula llena de víctimas. Esta comunicación se transmite a ambos lados del pasillo y a los exteriores del edificio.<sup>188</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

---

<sup>185</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>186</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>187</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>188</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde; mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.



## **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911. El despachador le informa al menor que le dirá cuándo puede abrir la puerta.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**12:13 p.m.**

## **Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste**

El comandante de BORTAC ingresa al edificio por la puerta noroeste. Se acercan a la intersección en T, comienzan a recibir información de los agentes de policía que se encuentran en la escena y se enteran de que hay víctimas dentro de las aulas 111/112.<sup>189</sup>

Alrededor del mismo tiempo, el agente de policía 4 del UPD lleva una caja de lo que creen que son granadas de concusión, pero poco después se entera de que son granadas aturdidoras, que dispersan pequeñas bolitas de goma para desorientar e incapacitar temporalmente a las personas en un área específica. El comandante de BORTAC pregunta por el gas y el agente de policía 4 del UPD responde que el gas está en camino.<sup>190</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía; presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

## **Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste**

El agente Zamora reitera las instrucciones del jefe Arredondo de que no se debe entrar hasta que Arredondo dé permiso.<sup>191</sup> Después de preguntarle al sargento 3 del UPD sobre el estado de las llaves maestras, el agente Zamora va al otro lado del pasillo, a través del lado exterior oeste del edificio, para obtener las llaves maestras.<sup>192</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves*

---

<sup>189</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>190</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>191</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>192</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

### **Escuela Primaria Robb: exterior oeste del Edificio Oeste**

El teniente 1 del UPD y otros agentes de policía ubican la mochila del autor del delito en el exterior oeste del edificio, descubren docenas de cargadores completamente cargados y cientos de cartuchos de munición, y transmiten esta información por radio.<sup>193</sup>

*Eventos: mochila del autor del delito: observación y recuperación*

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911. El menor le pide al despachador del 911 que envíe ayuda para su maestra, quien, según dicen, todavía está viva, pero recibió un disparo.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**12:14 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste**

El agente de policía 4 del UPD vuelve a entrar con una caja llena de gas CS (comúnmente conocido como “gas lacrimógeno”). El comandante de BORTAC pregunta por las mascarillas y luego sale del edificio para buscar su propia mascarilla.<sup>194</sup>

*Eventos: herramientas y equipo: gas CS*

### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

El agente Zamora, que vino desde el otro lado del edificio para buscar una llave maestra, obtiene un juego de llaves del detective 2 del UPD. Son un juego de llaves de gran tamaño con una anilla grande sujeta a un cordón rojo. Ve a un teniente del PD del UCISD, que se detiene para ayudarlo a revisar las llaves. El teniente separa una parte y se la entrega a Zamora, diciéndole que una de ellas abrirá todas las puertas.<sup>195</sup> Más tarde se descubre que estas llaves no funcionan en el aula 109.

*Eventos: búsqueda de llaves*

---

<sup>193</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de los agentes del condado de Uvalde.

<sup>194</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>195</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

## Comunicaciones: 911

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911. El centro de despacho pregunta cuántos menores hay en el aula y el menor calcula que son ocho. El menor también aconseja a los demás a su alrededor que intenten guardar silencio, ya que algunos lloran o gimen.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**12:15 p.m.**

## Comunicaciones: mensajes de radio

El despachador informa que hay una maestra que todavía está viva, con heridas, en el aula con ocho o nueve menores. El despachador “no está muy seguro” del número de heridos.<sup>196</sup> El despachador agrega que su información proviene de un estudiante dentro del aula.<sup>197</sup>

También hay comunicación por radio entre dos agentes de policía que indican que hay autobuses en la escena, que los padres deben ir a la parte trasera de la funeraria y que el UCISD debe estar allí para liberar a los menores.<sup>198</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; reunificación*

## Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112

### Comunicaciones: 911

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911. Pide al despachador que se den prisa y dice que su maestra está a punto de morir.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

---

<sup>196</sup> Teléfono fijo del centro de despacho del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>197</sup> Grabaciones de cámaras corporales de los agentes del condado de Uvalde; mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>198</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de los agentes del condado de Uvalde.

**Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste****Comunicaciones: Mensajes de radio**

Afuera de la entrada noroeste, un agente de policía le insiste al jefe interino Pargas del UPD que “el aula está llena de víctimas”.<sup>199</sup> El jefe interino Pargas agarra la radio y se aleja para hacer una llamada telefónica al centro de despacho. El jefe interino Pargas pregunta al despachador si hay suficientes servicios de emergencia en espera y luego pregunta sobre la llamada del menor.<sup>200</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste**

El comandante de BORTAC regresa al pasillo. Están hablando por teléfono con el sargento del TXDPS y le dicen que “estos tipos están a punto de entrar por este lado”, y luego finalizan la llamada diciendo que estarán a la espera.<sup>201</sup> Luego, el comandante de BORTAC continúa recibiendo información de los agentes de policía que se encuentran en la escena. La discusión gira en torno a quién está en el aula con el autor del delito y si se está produciendo un asesinato activo. Las respuestas son afirmativas respecto a la presencia de una maestra y menores en el aula con el autor del delito; sin embargo, no hay ninguna referencia específica a la maestra lesionada ni a ningún menor herido dentro del aula.

*Eventos: despeje y evacuación de aulas; presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El agente Zamora regresa al pasillo sur con un juego de llaves. El jefe Pete Arredondo del PD del UCISD, las prueba en el aula 109 y no parecen funcionar.<sup>202</sup> El sargento del TXDPS dice que la unidad BORTAC está entrando y el jefe Arredondo responde que primero deben asegurar el aula 109. El sargento del TXDPS le informa al comandante de BORTAC que primero deben despejar el aula 109.<sup>203</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves; despeje y evacuación de aulas*

<sup>199</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>200</sup> Teléfono fijo del centro de despacho del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>201</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; investigación del CIR.

<sup>202</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>203</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911. El menor pregunta si debe abrir la puerta y alguien que está dentro del aula con él responde “no”. El despachador le pide al menor que se quede callado y el menor responde que su maestra no se quedará callada.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**12:17 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El jefe Arredondo del PD del UCISD, el sargento 1 del UPD y el agente Zamora continúan trabajando en la puerta del aula 109, probando las llaves varias veces y luego intentando abrirla con un cuchillo.<sup>204</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves: despeje y evacuación de aulas*

### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

El Texas Ranger 1 aconseja al jefe interino Pargas del UPD que establezca un puesto de mando, afirmando que necesitan reunir a los oficiales superiores de cada una de las agencias policiales que se encuentran en la escena para controlar los activos y recursos y comenzar a transmitir información desde el interior del edificio. El jefe interino Pargas asigna al teniente 2 del UPD para establecer un puesto de mando.<sup>205</sup>

*Eventos: establecimiento del puesto de mando del incidente*

#### **Comunicaciones: mensajes de radio**

Un agente de policía solicita por radio que se haga una apertura en la Perez Street, para dar paso a los autobuses escolares que se utilizan para el transporte.<sup>206</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas; reunificación*

---

<sup>204</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>205</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas.

<sup>206</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911. El despachador pregunta si hay alguien detrás de la puerta y el menor responde que “no”.<sup>207</sup> El despachador indica que están enviando agentes de policía allí.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**12:18 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

Un técnico en emergencias médicas (EMT, por sus siglas en inglés) de BORSTAR se acerca a la puerta noroeste y pregunta sobre la ubicación del aula “12”, donde están las víctimas. Existe una confusión inicial sobre el estatus de las víctimas en las aulas 111 y 112. Un agente de policía en la puerta dice afirmativamente que hay víctimas dentro del aula. El EMT de BORSTAR ingresa al pasillo y continúa hasta la intersección en T.<sup>208</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía; llegadas y acciones de los EMS; presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; negociaciones*

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

Aún sin poder abrir la puerta del aula 109, los agentes de policía continúan intentando abrirla con un cuchillo. El agente Zamora también intenta hablar a través de la puerta, anunciándose a sí mismo y a los demás agentes de policía como agentes policiales.<sup>209</sup> Sin embargo, los menores y la maestra dentro del aula no responden.

*Eventos: búsqueda de llaves; despeje y evacuación de aulas*

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911. El menor continúa hablando con el despachador, quien le transmite instrucciones para permanecer callado. Se escucha de fondo a alguien más dentro del aula diciendo que deben entrar de inmediato.<sup>210</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

---

<sup>207</sup> Teléfono fijo del centro de despacho del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>208</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas.

<sup>209</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>210</sup> Teléfono fijo del centro de despacho del Departamento de Policía de Uvalde.

**Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste**

El comandante de BORTAC está hablando por teléfono, mientras al mismo tiempo pregunta a los agentes de policía que se encuentran en el pasillo sobre el estado de la puerta de las aulas 111/112. El sargento 2 del UPD responde que no saben si la puerta está cerrada con llave. El comandante de BORTAC parece escuchar que la puerta está cerrada con llave, mientras dicen por teléfono: “Dicen que la puerta está cerrada con llave”.<sup>211</sup> El sargento 2 del UPD repite que desconocen el estado de la puerta. De este intercambio no queda claro si el comandante de BORTAC recibe la información correcta. Un agente de policía pide un juego de llaves maestras y otro les informa que las llaves ya se llevaron al otro lado del edificio.

*Eventos: búsqueda de llaves*

**Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El agente Zamora le pide a otro agente de policía, ya sea por teléfono o en el pasillo, que le diga al teniente del PD del UCISD que traiga todo el juego de llaves, porque las que obtuvieron anteriormente no funcionan.<sup>212</sup>

El jefe Pete Arredondo del PD del UCISD llama al agente Field y reitera que hay un aula llena de menores que necesita evacuar. El agente Field dice que hay un equipo de entrada en el lado norte del pasillo y el jefe Arredondo explica que también tiene un equipo a su lado.<sup>213</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves; despeje y evacuación de aulas*

---

<sup>211</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas.

<sup>212</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>213</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

## Comunicaciones: mensajes de radio

El jefe interino Pargas del UPD solicita al teniente 2 del UPD que comience a establecer un puesto de mando; el teniente 2 del UPD contesta afirmativamente.<sup>214</sup>

Un agente de policía desconocido solicita ayuda en la funeraria, donde se reúnen padres y familiares y se evacua a los menores.<sup>215</sup> Otro agente de policía afirma que tienen cuatro autobuses detrás de la funeraria y un tercer agente de policía les aconseja que no entreguen ningún menor a los padres sin hacer antes un recuento de los menores.<sup>216</sup>

*Eventos: establecer un puesto de mando de incidentes; despeje y evacuación de aulas; reunificación*

## Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112

### Comunicaciones: 911

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911. Otro menor se pone al teléfono. El despachador le pregunta su nombre, pero su respuesta es inaudible. El despachador continúa diciendo que los agentes de policía están allí y que el menor no debe abrir la puerta hasta que el despachador se lo indique.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**12:20 p.m.**

## Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo explica a los agentes de policía que se encuentran en el pasillo que quiere evacuar el aula 109 para evitar más víctimas, reconociendo que ya hay víctimas en las aulas 111/112.<sup>217</sup>

Todavía sin poder abrir la puerta del aula 109, el sargento 1 del UPD pregunta si alguien en el pasillo tiene herramientas para irrumpir disponibles, pero ninguno de los 15 agentes de policía en el lado sur del pasillo responde que las tengan.<sup>218</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; herramientas y equipo: irrupción*

---

<sup>214</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>215</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>216</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>217</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>218</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.



### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

Llega otro escudo y entra por la puerta noroeste del edificio.<sup>219</sup>

*Eventos: solicitud de escudos*

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**12:21 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

#### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El autor del delito dispara cuatro tiros dentro del aula. Los agentes de policía a ambos lados del pasillo se ponen a cubierto rápidamente.<sup>220</sup> Los agentes de policía en el lado norte del pasillo avanzan hacia las puertas de las aulas, deteniéndose antes de llegar a la puerta, cerca del armario del conserje adyacente a las aulas. En el lado sur del pasillo, se escucha al agente Zamora decir: “se está comunicando”, seguido por el jefe Arredondo del PD del UCISD que grita: “¿puede oírme, señor? ¿Puede oírme, señor?”<sup>221</sup>

*Eventos: disparos realizados*

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911. Le dice: “está disparando”. El despachador reitera que el menor debe asegurarse de que todos permanezcan en silencio.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

---

<sup>219</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>220</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas.

<sup>221</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

### Fase III: 12:22 a.m.–12:49:58 p.m.

La Fase III comprende el período de tiempo posterior a los disparos realizados a las 12:21 p.m. y termina con la entrada a las aulas 111 y 112.

**12:22 p.m.**

#### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El jefe Pete Arredondo del PD del UCISD, pide que se rompan las ventanas del aula 109 para iniciar la evacuación.<sup>222</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

#### **Comunicaciones: mensajes de radio**

El despachador avisa por radio: “El estudiante al teléfono acaba de escuchar tres disparos”.<sup>223</sup>

*Eventos: disparos realizados*

#### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

##### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**12:23 p.m.**

#### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

Los agentes de policía que se acercaron a las aulas 111/112 a las 12:21 p.m. comenzaron a preguntar sobre las llaves maestras y a gritar la necesidad de una llave maestra.<sup>224</sup> Un BPA arroja un juego de llaves al comandante de BORTAC, quien hace una pausa y analiza brevemente un plan para desplegar gas CS en las aulas a través de las ventanas exteriores.<sup>225</sup> Este plan finalmente se cancela debido a que hay menores en el aula;<sup>226</sup> se desconoce el momento exacto en que se cancela.

*Eventos: formación de pilas policiales; búsqueda de llaves; herramientas y equipo: gas CS*

---

<sup>222</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>223</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>224</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas; grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb; Cámara corporal de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>225</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb; cámara corporal de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>226</sup> Investigación del CIR.

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

Los agentes de policía escuchan débiles gritos provenientes de un aula cercana y dicen que “escuchan a niños”. No está claro de qué aula provienen los gritos.<sup>227</sup> El jefe Pete Arredondo del PD del UCISD, reanuda su intento de comunicarse con el autor del delito, quien permanece dentro de las aulas 111/112.<sup>228</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; negociaciones*

### **Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste**

#### **Comunicaciones: mensajes de radio**

La evacuación del aula 109 comienza por la ventana y se anuncia por radio poco después.<sup>229</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**12:24 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo noreste del Edificio Oeste**

Los médicos de BORSTAR y CBP comienzan a establecer un área de triaje fuera de los baños en el pasillo noreste. Un médico de BORSTAR señala que “las víctimas han estado sangrando por un tiempo, así que estén preparados”.<sup>230</sup>

El comandante de BORTAC prueba el juego de llaves en el armario del conserje junto al aula 112 y descubre que no funcionan.

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS; despeje y evacuación de aulas; búsqueda de llaves*

---

<sup>227</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>228</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>229</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>230</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

Un agente de policía dentro del pasillo pregunta si hay menores dentro del aula con el tirador, y el jefe Arredondo reconoce que sí.<sup>231</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

### **Escuela Primaria Robb: dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**12:25 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El jefe Pete Arredondo del PD del UCISD está hablando por teléfono y pidiendo confirmación cuando “el aula” esté despejada. Probablemente se esté refiriendo al aula 109, que es la última aula evacuada antes de que las fuerzas policiales ingresen a las aulas 111/112.<sup>232</sup>

El agente Johnny Field del precinto 1 del condado de Uvalde informa a los agentes de policía en el pasillo que “la maestra recibió un disparo allí”, refiriéndose a la víctima adulta 2, quien sufrió una herida de bala en el torso por una de las balas del tirador.<sup>233</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas; presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

### **Escuela Primaria Robb: dentro de las aulas 111 y 112**

#### **Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

---

<sup>231</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>232</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>233</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

**Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

Los agentes de policía hablan sobre la distribución de las aulas, específicamente si están conectadas. Un agente de policía indica que, de hecho, las aulas se conectan a través de una puerta interior contigua, lo cual reconoce el comandante de BORTAC.<sup>234</sup>

*Eventos: debate sobre el diseño de las aulas 111/112*

**Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El jefe Arredondo está hablando por teléfono y explica que están “tratando de preservar el resto de las vidas primero” como justificación para evacuar el edificio antes de ingresar a las aulas 111/112.<sup>235</sup>

Se completa la evacuación del aula 109. Todo el Edificio Oeste ha sido evacuado, a excepción de las aulas 111 y 112.<sup>236</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas; presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

**Funeraria**

Cinco menores son evacuados a la funeraria, probablemente desde el aula 109.<sup>237</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

**Comunicaciones: mensajes de radio**

Un agente de policía desconocido informa por radio que hay una víctima de un tiroteo en una ambulancia.<sup>238</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; llegadas y acciones de los EMS*

**Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112****Comunicaciones: 911**

El menor del aula 112 permanece al teléfono con el 911.

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión*

<sup>234</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>235</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>236</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>237</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>238</sup> Análisis de documentos y datos del CIR; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

12:27 p.m.

**Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

El comandante del BORTAC revisa el mapa con el guardabosques.<sup>239</sup> Más tarde se descubre que este mapa omite algunos detalles, incluidas las puertas contiguas entre las aulas 111 y 112.

*Eventos: debate sobre el diseño de las aulas 111/112*

**Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El jefe Arredondo está hablando por teléfono con otro agente de policía de respuesta que está en el lado norte del pasillo. Arredondo da el visto bueno para realizar el ingreso a las aulas 111/112, preguntando: “¿Qué equipo? ¿Tienen un equipo listo para entrar? Adelante.”<sup>240</sup> Luego comienza a explicar aspectos del edificio y del aula, diciendo que la puerta probablemente esté cerrada con llave y que intentará encontrar algunas llaves para probar. En este punto, la necesidad de llaves es el punto principal de la entrada a las aulas 111/112 por primera vez durante la respuesta.

*Eventos: búsqueda de llaves; formación de pilas policiales*

**Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

**Comunicaciones: 911**

Se corta la llamada con el menor dentro del aula 112.

12:28 p.m.

**Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

Los agentes de policía esperan a que llegue otra llave.<sup>241</sup> Un subalguacil del USMS pide por radio que traigan una herramienta Halligan.<sup>242</sup>

El sheriff Rubén Nolasco de UCSO afirma que es necesario que haya una sola persona haciendo llamadas o comunicaciones por radio desde adentro, y que en este momento son demasiadas.<sup>243</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves; herramientas y equipo: irrupción*

---

<sup>239</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>240</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>241</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>242</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>243</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El jefe de policía de UCISD, Pete Arredondo, llama a alguien y le cuenta que las llaves maestras que obtuvo anteriormente no funcionan, y dice que un custodio podría tener un juego que funcione. Luego le transmite la información al agente Zamora y le indica que vaya a buscar las llaves, describiendo a quién buscar.<sup>244</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves*

**12:29 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

El comandante de BORTAC analiza los planes para utilizar gas CS y dice que solamente necesitan herramientas para irrumpir. Con otro BPA comentan que las llaves maestras no funcionan y que el autor del delito está disparando a la puerta cada vez que alguien se acerca a ella, repitiendo lo que escucharon de otros oficiales de policía que se encuentran en la escena.<sup>245</sup>

*Eventos: herramientas y equipo: gas CS; herramientas y equipo: irrupción; búsqueda de llaves*

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El jefe Arredondo se comunica con los oficiales de policía que se encuentran en el pasillo y les indica que han despejado todas las aulas excepto aquella donde está el tirador. Señala que hay dos puertas y que el aula a la que deben entrar es la 111 (refiriéndose a esta como “la puerta sur”). Alguien pregunta si las aulas están contiguas y el jefe Arredondo responde que solo hay una pared entre ellas.<sup>246</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

### **Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste**

El agente Zamora habla con el teniente del PD del UCISD y ambos dicen que alguien les trae las llaves.<sup>247</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves*

---

<sup>244</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>245</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>246</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>247</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

**12:30 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste**

Un escudo apto para rifles llega a la entrada sur con otro subalguacil del USMS. Llevan el escudo al interior del edificio.<sup>248</sup>

*Eventos: solicitud de escudos; llegadas de agentes de policía*

**12:31 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

#### **Escuela Primaria Robb: entrada Sur**

El jefe Pete Arredondo del PD del UCISD está hablando por teléfono y les informa a los demás a su alrededor que el equipo de entrada en el lado norte está recibiendo herramientas de intrusión.<sup>249</sup> El jefe Arredondo se refiere al equipo de entrada como BORTAC. Aunque hay miembros de BORTAC incluidos, el equipo de entrada está compuesto por agentes policiales de múltiples agencias.

El sargento 3 del UPD se acerca al agente Zamora y le dice que los agentes de policía agrupados afuera estaban hablando de distraer al tirador golpeando la ventana para ayudar al equipo de entrada (ver “Capítulo 2. Tácticas y equipo” para obtener más información sobre esta táctica).<sup>250</sup> El agente Zamora comenta: “estén a la espera”.<sup>251</sup> Entra y le transmite la idea al jefe Arredondo del PD del UCISD, quien dice con un teléfono al oído que están “esperando la herramienta de irrupción primero”.<sup>252</sup>

*Eventos: herramientas y equipo: irrupción*

**12:32 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

El comandante de BORTAC sale del pasillo para recuperar una herramienta Halligan<sup>253</sup> del vehículo.<sup>254</sup>

*Eventos: herramientas y equipo: irrupción*

---

<sup>248</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>249</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>250</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>251</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>252</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>253</sup> Una herramienta Halligan, o barra Halligan, es una herramienta multifuncional que se utiliza para entrar por la fuerza a través de una puerta. También se puede utilizar para atravesar paredes, pisos u otras superficies.

<sup>254</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.



### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo está hablando por teléfono con alguien en el lado norte del pasillo sobre la necesidad de llaves maestras y la posibilidad de usar granadas de concusión, irrumpir por la ventana y utilizar un francotirador.<sup>255</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves; herramientas y equipo: irrupción; táctica: francotirador*

**12:33 p.m.**

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía desconocido avisa por radio que están llegando los EMT de Brackettville y les pregunta dónde deben posicionarse.<sup>256</sup>

El despachador informa por radio que el SWAT del Departamento de Policía de San Antonio está en camino y a 30 minutos de distancia.<sup>257</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS; llegadas de agentes policiales*

**12:34 p.m.**

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

Los agentes de policía discuten la naturaleza de la situación. Uno pregunta si hay víctimas en el aula con el tirador, lo cual confirma el sargento 1 del UPD y otro agente de policía.<sup>258</sup>

El agente Zamora pregunta sobre la ubicación del agente de policía 2 del PD del UCISD, que trae las llaves, y se entera de que el agente de policía está al otro lado del pasillo.<sup>259</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; búsqueda de llaves*

### Comunicaciones: mensajes de radio

Los EMT de CBP avisan que han llegado y preguntan dónde deben ir.<sup>260</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS*

---

<sup>255</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>256</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>257</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>258</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>259</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>260</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

12:35 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

El comandante de BORTAC vuelve a entrar por el pasillo norte con una herramienta Halligan y se dirige hacia las aulas 111 y 112.<sup>261</sup>

*Eventos: herramientas y equipo: irrupción*

12:36 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

El Texas Ranger 1 ingresa al pasillo y le entrega un nuevo juego de llaves al comandante de BORTAC, quien prueba las llaves en el armario del conserje, luego en las aulas 131 y 132, y confirma que funcionan como llaves maestras en varias puertas.<sup>262</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

Los agentes de policía en el lado sur del pasillo pueden ver cómo prueban la llave que llegó al lado norte en el armario del conserje y que funciona.<sup>263</sup> Un agente de policía, reconociendo esto, dice: “Parece que están a punto de irrumpir”.<sup>264</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves; formación de pilas policiales*

---

<sup>261</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>262</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del condado de Uvalde.

<sup>263</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>264</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

12:37 p.m.

### Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

Dos miembros adicionales de BORTAC llegan por la entrada oeste, uno de los cuales es un francotirador.<sup>265</sup> El comandante del BORTAC se reúne con ellos cerca del cruce en T y discuten la situación.<sup>266</sup> Según las entrevistas, en este momento, el comandante de BORTAC decide ver si el francotirador puede visualizar al autor del delito y potencialmente eliminar la amenaza. Además, se utiliza un dron operado por un miembro del TXDPS para intentar observar el interior del aula. Ninguno de estos esfuerzos tiene éxito. Estas acciones probablemente ocurren durante el intervalo de tiempo entre la obtención de las llaves que funcionan y la entrada final a las aulas 111/112.<sup>267</sup>

*Eventos: Llegadas de agentes de policía; tácticas: francotirador*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo está hablando por teléfono indicando que se deben probar las llaves en otras puertas antes de usarlas para ingresar a las aulas 111/112. Luego continúa intentando comunicarse con el autor del delito, esta vez usando el nombre del autor del delito.<sup>268</sup>

*Eventos: negociaciones*

12:38 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El agente Zamora le dice al jefe Arredondo que el Texas Ranger 1 tiene las llaves al otro lado del pasillo.<sup>269</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves*

12:39 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

Los médicos policiales continúan estableciendo un triaje médico. Han traído varias camillas al pasillo.<sup>270</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS*

---

<sup>265</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>266</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>267</sup> Investigación del CIR.

<sup>268</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>269</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>270</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

12:40 p.m.

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía desconocido afirma por radio que van a necesitar ayuda para la seguridad en el Centro Cívico, que se está estableciendo como centro de reunificación/notificación.<sup>271</sup>

*Eventos: reunificación*

12:41 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

Los agentes de policía piden mascarillas, con la expectativa de que se utilizará gas para la entrada.<sup>272</sup>

*Eventos: herramientas y equipo: gas CS*

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo está hablando por teléfono y pregunta si alguien puede ver a través de las ventanas. Él dice: “Entendemos que hay algunos lesionados allí . . . Por lo que hemos despejado el resto del edificio para no tener más de lo que hay allí”.<sup>273</sup>

El agente Zamora obtiene un número de teléfono que cree que es el del autor del delito y lo marca. La llamada no pasa.<sup>274</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; negociaciones*

12:42 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

Un médico de CBP indica a otro médico que vaya al otro lado del pasillo, en caso de que las víctimas necesiten ser evacuadas por la entrada sur.<sup>275</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS*

---

<sup>271</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>272</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>273</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>274</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>275</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El jefe Arredondo continúa hablando por teléfono. Durante la conversación, hace una declaración sobre cómo abrir la puerta y dice: “No podemos abrir la puerta”. Él continúa la conversación telefónica, describiendo la distribución del edificio y dónde está el tirador. Luego dice que está buscando un francotirador y pregunta si pueden tener uno en la azotea.<sup>276</sup>

Mientras tanto, existe una confusión general entre los agentes de policía del lado sur sobre si el otro lado está entrando y si la puerta está cerrada con llave. La conversación continúa durante aproximadamente tres minutos.<sup>277</sup>

*Eventos: tácticas: francotirador*

### **Comunicaciones: mensajes de radio**

El teniente 2 del UPD informa que se ha habilitado un puesto de mando en la funeraria.<sup>278</sup>

*Eventos: establecimiento del puesto de mando del incidente*

**12:43 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

Uno de los escudos aptos para rifles se pasa por el pasillo hacia la pila policial afuera de las puertas de las aulas 111/112.<sup>279</sup>

*Eventos: formación de pila policial*

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

Las conversaciones entre los agentes de policía continúan. Alguien pregunta sobre la llave y el teniente 1 del UPD dice que la tiene el equipo de entrada, señalando el pasillo hacia el lado norte. Alguien se refiere a acercarse a las puertas de las aulas 111/112 como una “sentencia de muerte”.<sup>280</sup>

El jefe Arredondo dice: “Apuesto a que esa puerta estaba sin cerrar con llave” . . . se lo diremos, se lo diremos, se lo diremos”.<sup>281</sup> Aunque el foco a ambos lados del pasillo son las puertas de las aulas 111/112, no es seguro si en ese momento se refiere a las puertas interiores o exteriores.

*Eventos: búsqueda de llaves*

---

<sup>276</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>277</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>278</sup> Análisis de documentos y datos del CIR; mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>279</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>280</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>281</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

## Comunicaciones: mensajes de radio

Agentes de policía desconocidos indican que no pueden observar el aula a través de lo que describen como una ventana polarizada. Otro agente de policía indica que las mosquiteras de las ventanas están bajadas.<sup>282</sup>

*Eventos: tácticas: francotirador*

**12:44 p.m.**

## Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

Los médicos de CBP y TXDPS continúan coordinando el triaje en el pasillo noreste.<sup>283</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS*

**12:45 p.m.**

## Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

Varios agentes de policía y EMT se encuentran preparados en la puerta de entrada noroeste.<sup>284</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS*

## Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo continúa hablando por teléfono y dice que tienen que irrumpir y necesitan una llave. El sargento 1 del UPD 1 y el teniente 1 del UPD le informan que las llaves están al otro lado. El jefe Arredondo se entera por la persona que habla por teléfono que la llave funciona y entonces dice: “Si está listo para hacerlo, hágalo”, al tiempo que sugiere crear una distracción a través de la ventana.<sup>285</sup>

*Eventos: búsqueda de llaves*

**12:46 p.m.**

## Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste

Los agentes de policía que están en el lado norte del pasillo observan y avisan que se está produciendo la entrada.<sup>286</sup>

*Eventos: entrada a las aulas 111/112*

---

<sup>282</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>283</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>284</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

<sup>285</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>286</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del condado de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo dice: “Puertas abiertas”, mientras otro agente de policía en el pasillo dice: “Están entrando”.<sup>287</sup>

*Eventos: entrada a las aulas 111/112*

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía desconocido informa por radio que el SWAT del TXDPS está en la escena en la esquina sureste del centro educativo.<sup>288</sup>

Otro agente de policía desconocido dice: “Todo entendido, vamos a intentar abrir la puerta”.<sup>289</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía*

**12:47 p.m.**

### Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste

Los médicos de CBP y TXDPS continúan preparando a las fuerzas policiales a su alrededor para el triaje que está a punto de ocurrir.<sup>290</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS*

---

<sup>287</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>288</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>289</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>290</sup> Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

## Escuela Primaria Robb: fuera de las aulas 111 y 112

No hay pruebas definitivas sobre la hora exacta en que el equipo de entrada abre la puerta del aula 111. Sin embargo, según las entrevistas con los oficiales de policía de la pila policial, pasa un minuto o más entre el momento en que abren la puerta y entran al aula y el momento en que disparan al autor del delito. Con base en las reacciones de otros agentes de policía en el pasillo, estimamos que la puerta se abre en algún momento durante el minuto de las 12:48 p.m.

El equipo de entrada está compuesto por tres miembros de BORTAC, un miembro de BORSTAR y ayudantes del sheriff de dos departamentos del sheriff locales: condados de Uvalde y Zavala. Hay un escudo en la pila policial, que fue proporcionado por USMS y está clasificado para rifle. El primer agente de policía en la pila policial, el comandante de BORTAC, coloca la llave dentro de la puerta y la gira, tirando de la puerta hacia ellos y abriéndola.<sup>291</sup> Mientras el equipo de entrada se prepara para entrar, la puerta comienza a cerrarse. Un miembro del equipo intenta mover una silla contra la puerta para mantenerla abierta, pero la puerta es demasiado pesada y, finalmente, otro miembro del equipo de entrada simplemente la mantiene abierta mientras el equipo entra.

Un segundo equipo de entrada, también compuesto por agentes policiales de múltiples agencias que se encuentran en la escena, está inicialmente apilándose en el lado opuesto, afuera de la puerta del aula 112. Sin embargo, cuando el primer grupo entra, ve que hay una puerta que une las dos aulas y está abierta, como un gran salón, el segundo equipo de entrada es cancelado debido a preocupaciones sobre fuego cruzado. En cambio, la segunda pila policial se mueve directamente detrás de la primera pila policial a través de la puerta del aula 111, pero nunca entra debido a que la puerta se cierra detrás de la primera pila policial.<sup>292</sup>

*Eventos: Formación de pilas policiales; entrada a las aulas 111/112*

## Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo habla por teléfono y explica que la puerta está abierta pero que no sabe lo que sucede adentro.<sup>293</sup>

*Eventos: entrada a las aulas 111/112*

---

<sup>291</sup> Esto no es una indicación de que la puerta estuviera cerrada con llave; simplemente describe las acciones tomadas por el agente de policía.

<sup>292</sup> Investigación del CIR.

<sup>293</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.



### Comunicaciones: mensajes de radio

El agente Zamora avisa por radio: “todas las unidades, están entrando”.<sup>294</sup>

*Eventos: entrada a las aulas 111/112*

**12:48 p.m.**

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

Ante la confusión por la falta de actividad luego de que el equipo de entrada ingresa a las aulas 111/112, el jefe Arredondo especula que el autor del delito pudo haberse escapado hacia el tejado. El sargento 1 del UPD avisa por radio a las unidades aéreas que vigilen el tejado.<sup>295</sup>

*Eventos: entrada a las aulas 111/112*

**12:49:58 p.m.**

### Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112

El autor del delito emerge del armario en el aula 111 y dispara contra el equipo de entrada, golpeando a un miembro de BORTAC del equipo de entrada. Los agentes policiales del equipo de entrada responden al fuego.<sup>296</sup> Un miembro de BORTAC recibe rasguños en la cabeza y la pierna.

*Eventos: entrada a las aulas 111/112*

### Fase IV: 12:50 p.m.-1:15 p.m.

La Fase IV comprende el período de tiempo posterior a la entrada a las aulas 111 y 112 hasta la finalización del triaje médico y la evacuación.

**12:50 p.m.**

### Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112

Continúa una ráfaga de disparos desde el interior de las aulas y el autor del delito es abatido.<sup>297</sup>

*Eventos: disparos realizados; autor del delito abatido*

---

<sup>294</sup> Grabaciones de cámaras corporales de los agentes del condado de Uvalde; mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde

<sup>295</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>296</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb; investigación del CIR.

<sup>297</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del condado de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del Edificio Oeste, fuera de las aulas 111 y 112**

Más de 20 agentes policiales están a ambos lados del pasillo. Muchos de ellos comienzan a moverse hacia la puerta y algunos entran en las aulas. Los agentes de policía cerca de la intersección en T comienzan a avanzar, pero son detenidos por un médico policial.<sup>298</sup>

Muchos agentes se agolpan en las puertas y pasillos, impidiendo la salida.<sup>299</sup>

Los agentes de policía a lo largo del pasillo llaman a los EMT, gritan que los menores están saliendo y piden ayuda para sacarlos.<sup>300</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; triaje médico y evacuación*

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado norte del Edificio Oeste**

#### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

La primera víctima es sacada de las aulas y llevada por el lado norte del pasillo hasta la puerta noroeste.<sup>301</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

### **Comunicaciones: mensajes de radio**

Una llamada de radio indica que el autor del delito ha sido abatido y que se necesitan los EMS en el aula 112.<sup>302</sup>

Un teniente del UPD avisa por radio que un vehículo policial está bloqueando la carretera y es necesario moverlo para despejar el camino.<sup>303</sup> Un miembro de BORTAC recibe rasguños en la cabeza y la pierna.

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS*

**12:51 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

Una víctima es llevada hacia la puerta sur.<sup>304</sup>

---

<sup>298</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>299</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>300</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del condado de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>301</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>302</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>303</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>304</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

*Eventos: Triage médico y evacuación*

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

Los agentes de policía recogen a las víctimas, las sacan del aula y las llevan al pasillo.<sup>305</sup> Los agentes de policía continúan gritando a los EMT y que despejen el aula.<sup>306</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

### **Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo noreste del Edificio Oeste**

### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

Más médicos policiales ubicados en la intersección en T se apresuran hacia las aulas, donde hay 33 menores y tres maestros adentro.<sup>307</sup>

En total, nueve víctimas menores de edad son transportadas y trasladadas por las fuerzas policiales a la intersección en T. Cuatro se llevan hacia la puerta noroeste y se colocan fuera de las aulas 131/132, y cinco se llevan al área de triaje en el pasillo noreste.<sup>308</sup>

Nueve víctimas menores de edad caminan o corren por el pasillo, escoltados por las fuerzas policiales. Dos van por el pasillo noreste y siete salen por la puerta noroeste.<sup>309</sup> Algunos de estos menores resultaron heridos, incluido al menos uno con una herida de bala.<sup>310</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

**12:52 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

A medida que más agentes policiales continúan ingresando a las aulas 111/112, un Ranger del TXDPS indica que todos los que están dentro del aula que no sean médicos deben salir, y algunos agentes policiales comienzan a salir en respuesta.<sup>311</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

---

<sup>305</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>306</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>307</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>308</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>309</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>310</sup> Investigación del CIR.

<sup>311</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

### **Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste**

Las fuerzas policiales llevan a cuatro víctimas menores de edad más a la intersección en T. Dos se colocan cerca del pasillo este, cerca de la intersección, y dos se llevan afuera de las aulas 131/132.<sup>312</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

### **Comunicaciones: mensajes de radio**

Un agente de policía desconocido advierte: “Recuerden, todos los menores deben ir al autobús a menos que estén heridos”.<sup>313</sup>

El agente Zamora pide más EMT por radio.<sup>314</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

**12:53 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: Edificio Oeste, dentro de las aulas 111 y 112**

Un médico de BORSTAR sale del aula 112 y anuncia que todas las víctimas que permanecen en esa aula han fallecido.<sup>315</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

### **Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste**

Otra víctima es sacada por la puerta noroeste.<sup>316</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

---

<sup>312</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>313</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>314</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>315</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>316</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

## Comunicaciones: mensajes de radio

El agente Zamora dice por radio que se aseguren de que el perímetro esté despejado y sin familias.<sup>317</sup>

Un agente de policía desconocido informa que los EMS se están acercando a la esquina sureste del centro educativo.

Un mensaje de radio informa que los EMS del Álamo están en camino.<sup>318</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS; triaje médico y evacuación*

**12:54 p.m.**

## Escuela Primaria Robb: pasillo este del Edificio Oeste

Dos víctimas menores de edad fallecidas están cubiertas con una manta de mylar en el pasillo este, cerca de la intersección en T.<sup>319</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

**12:55 p.m.**

## Escuela Primaria Robb: pasillo del Edificio Oeste, fuera de las aulas 111 y 112

El jefe Pete Arredondo del PD del UCISD pide unidades tácticas para ayudar a despejar las aulas una vez más.<sup>320</sup>

El sheriff Rubén Nolasco de UCSO, acercándose al área, anuncia la necesidad de comenzar a asegurar las puertas exteriores para evitar que entre gente.<sup>321</sup>

Los EMT se acercan a las puertas con una camilla y se les informa que no se les necesitará dentro de las aulas.<sup>322</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

---

<sup>317</sup> Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde.

<sup>318</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>319</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>320</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>321</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>322</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

### Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

Una víctima menor de edad es llevada desde el pasillo este hacia el lado oeste y afuera por la puerta noroeste.<sup>323</sup>

*Eventos: Triage médico y evacuación*

**12:56 p.m.**

### Escuela Primaria Robb: pasillo del Edificio Oeste, fuera de las aulas 111 y 112

El jefe Arredondo pregunta quién tiene las llaves maestras, y algunos individuos en el pasillo indican que las tiene el comandante de BORTAC.<sup>324</sup> Un agente de policía del PD del UCISD le dice al jefe Arredondo que tienen las llaves maestras y se las entrega a un BPA para que realice el despeje de las aulas, según lo solicitado por el jefe Arredondo.<sup>325</sup>

Los agentes de policía que se encuentran en la escena usan llaves maestras para abrir y despejar las aulas 105/106, que están directamente frente a las aulas 111/112.<sup>326</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

### Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

Una víctima menor de edad previamente colocada en el pasillo noreste es colocada en una camilla y sacada por la puerta noroeste.<sup>327</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un mensaje de radio informa que BORTAC ayudará en la doble verificación de las aulas.<sup>328</sup>

Un agente de policía desconocido dice: “Pueden salir por Geraldine Street, al norte de Pérez”.<sup>329</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

---

<sup>323</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>324</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>325</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>326</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>327</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>328</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>329</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

12:57 p.m.

### Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste

Las dos víctimas menores de edad fallecidas cerca de la intersección en T son trasladadas a las aulas 131/132.<sup>330</sup>

El agente Zamora comienza a decirles a los agentes de policía que se encuentran en el pasillo y a los que están cerca de la puerta noroeste que es necesario despejar el pasillo.<sup>331</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

### Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste

Los agentes de policía están con una víctima afuera de la puerta sur, realizándole compresiones torácicas.<sup>332</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía desconocido avisa que se necesitan más agentes de policía para ayudar con los padres y familiares y proporcionar control de multitudes en el perímetro.<sup>333</sup>

Otro agente de policía desconocido pregunta sobre la evacuación aérea y dice que los helicópteros deben comenzar a aterrizar en la escuela.<sup>334</sup>

*Eventos: control de la multitud; despeje y evacuación de aulas; apoyo aéreo*

12:58 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

El sargento 1 del UPD, ahora con las llaves maestras, abre la puerta del aula 104. Agentes policiales de varias agencias despejan las aulas 103/104.<sup>335</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

---

<sup>330</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>331</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>332</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>333</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>334</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>335</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

### **Escuela Primaria Robb: perímetro**

Dos policías del TXDPS están en un autobús escolar traído para ayudar con la evacuación. Seis víctimas menores de edad han sido evacuadas al autobús, dos de las cuales presentan heridas de bala. El autobús lleva a los seis menores al hospital.<sup>336</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

**12:59 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

Los agentes policiales entran y despejan las aulas 108 y 102.<sup>337</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas*

**1:00 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste**

El jefe Arredondo pide que se bloqueen todas las entradas y le dio esta orden al sargento 1 del UPD. El jefe Arredondo está hablando por teléfono con un individuo desconocido, discutiendo la posibilidad de encintar todo el terreno de la escuela para la escena del crimen. El jefe Arredondo reitera que no debe entrar nadie.<sup>338</sup>

*Eventos: cierre de la escena del crimen*

**1:01 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: pasillo del Edificio Oeste, fuera de las aulas 111 y 112**

El sheriff Nolasco llama al jefe Arredondo para presentarle a un capitán del TXDPS, quien le dice: “Estamos aquí para ayudar”. El jefe Arredondo responde: “Gracias”.<sup>339</sup> El jefe Arredondo les dice a Nolasco y al capitán del TXDPS que están cerrando la escena del crimen.<sup>340</sup> Continúan discutiendo el estado del edificio y el despeje de las aulas. El sheriff Nolasco menciona un aula que quizás aún no esté despejada y el jefe Arredondo responde que el agente Field está despejando aulas.

*Eventos: cierre de la escena del crimen*

---

<sup>336</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>337</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>338</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>339</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>340</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.



1:02 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del Edificio Oeste, fuera de las aulas 111 y 112

Los agentes de policía intentan atravesar las puertas cortafuegos desde el lado norte del pasillo. El jefe Arredondo los recibe en las puertas cortafuegos y les pregunta si ya terminaron de despejar el edificio.<sup>341</sup>

Un capitán del TXDPS, hablando con un agente de policía desconocido al otro lado de las puertas cortafuegos, le indica que inicie un registro de la escena del crimen (“cualquiera que entre, escriba su nombre”), pero luego insiste en que el agente de policía no debe dejar entrar a nadie.<sup>342</sup>

*Eventos: despeje y evacuación de aulas; cierre de la escena del crimen; actividad de investigación*

### Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste

#### Escuela Primaria Robb: entrada noroeste del Edificio Oeste

Se observa a tres Texas Rangers en la escena en la intersección en T.<sup>343</sup>

En la puerta de entrada noroeste, un agente de policía desconocido dice que los Rangers quieren que se cierre la puerta y la entrada.<sup>344</sup>

El jefe Arredondo se presenta a uno de los Rangers en la intersección en T.<sup>345</sup>

*Eventos: llegadas de agentes de policía; cierre de la escena del crimen*

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un mensaje de radio del UPD indica: “uno bajo custodia”, aparentemente refiriéndose al autor del delito.<sup>346</sup> A esto le sigue poco después el mensaje: “sujeto masculino tirador detenido y bajo custodia”.<sup>347</sup>

*Eventos: no aplica*

1:03 p.m.

No hay datos que notificar.

---

<sup>341</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>342</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>343</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>344</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>345</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>346</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>347</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

1:04 p.m.

### Comunicaciones: mensajes de radio

El mensaje de radio actualizado indica que hay varias víctimas fallecidas y varios heridos, y que los EMS están trabajando en la escena. También declara que el tirador ha fallecido.<sup>348</sup>

*Eventos: presencia de víctimas: reconocimiento y discusión; llegadas y acciones de los EMS*

1:05 p.m.

### Escuela Primaria Robb: intersección en T del Edificio Oeste

El jefe Arredondo se acerca a los Texas Rangers y les pregunta cómo obtener ayuda con recursos. Un Ranger responde que un capitán y un teniente afuera de la puerta noroeste están estableciendo un puesto de mando y que el jefe Arredondo puede dirigirles su solicitud.<sup>349</sup>

Un EMT entra por la puerta noroeste y habla brevemente con un Ranger, antes de entrar al aula 131 para confirmar al fallecido. Poco después, se solicita la llegada de un segundo médico a la misma aula.<sup>350</sup>

*Eventos: establecimiento de un puesto de mando del incidente; llegadas y acciones de los EMS; actividad de investigación*

1:06 p.m.

### Comunicaciones: mensajes de radio

#### Escuela Primaria Robb: perímetro

Un agente de policía desconocido avisa que varios vehículos están bloqueando las calles Geraldine Street y Grove Street, que son necesarias para la entrada y salida.<sup>351</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

---

<sup>348</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>349</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>350</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>351</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

1:07 p.m.

### Comunicaciones: mensajes de radio

#### Funeraria

El teniente 2 del UPD pide a todas las agencias presentes en la escena que envíen un representante al puesto de mando que está en la funeraria.<sup>352</sup>

Un agente de policía desconocido solicita a BORTAC por radio que muevan uno de sus vehículos para que los autobuses puedan pasar. El comandante de BORTAC confirma que moverán los vehículos.<sup>353</sup>

*Eventos: establecimiento de un puesto de mando del incidente; triaje médico y evacuación*

1:08 p.m.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

Los EMT son escoltados a través de las puertas cortafuegos hasta las aulas 111/112 para confirmar al fallecido.<sup>354</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS*

1:09 p.m.

No hay datos que notificar.

1:10 p.m.

### Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste

El jefe Arredondo habla con el teniente del PD del UCISD, el capitán del TXDPS y el sheriff Nolasco. Discuten el estado de la escena del crimen, la ubicación del puesto de mando, la ubicación del Centro de Reunificación y la conferencia de prensa.<sup>355</sup>

Varios otros agentes de policía se reúnen en el lugar, incluidos dos Texas Rangers, uno de los cuales estuvo en la escena durante el incidente. Hay una víctima fallecida en el suelo afuera de la puerta en el exterior del edificio, y el jefe Arredondo expresa la necesidad de cubrir a la víctima.<sup>356</sup>

*Eventos: establecimiento el puesto de mando del incidente; reunificación*

---

<sup>352</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>353</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>354</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>355</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>356</sup> Investigación del CIR.

1:11 p.m.

## Funeraria

El personal policial de múltiples agencias, incluidos el UPD, el TXDPS y el USMS, comienza a establecer un puesto de mando del incidente (ver el “[Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación](#)”).<sup>357</sup>

*Eventos: establecimiento del puesto de mando del incidente*

## Comunicaciones: mensajes de radio

### USMS Primaria Robb: perímetro

Más mensajes de radio solicitan a CBP que mueva su vehículo, que está bloqueando una ruta de entrada/salida; poco después, un mensaje de radio informa que ha llegado un BPA y está moviendo el vehículo.<sup>358</sup>

*Eventos: triaje médico y evacuación*

1:12 p.m.-1:13 p.m.

No hay datos que notificar.

1:14 p.m.

## Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste

Un Texas Ranger dice que los Rangers están estableciendo el puesto de mando en la funeraria. Le preguntan al jefe Arredondo si está de acuerdo con eso, a lo que Arredondo responde: “Está bien. Hagámoslo”.<sup>359</sup>

*Eventos: establecimiento del puesto de mando del incidente*

1:15 p.m.

## Comunicaciones: mensajes de radio

La comunicación por radio indica que no se necesitan ambulancias adicionales en la ubicación de la Escuela Primaria Robb.<sup>360</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS.*

---

<sup>357</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>358</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>359</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>360</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

## Fase V: 1:16 p.m.—3:15 p.m.

La Fase V comprende el período de tiempo desde el inicio de las actividades de la investigación y el establecimiento del mando de la investigación de la escena, hasta una amenaza secundaria en la escuela secundaria.

**1:16 p.m.**

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía desconocido pregunta adónde deben llevar a los menores para la reunificación y le dicen que los lleve a la Escuela Secundaria de

Uvalde en lugar del Centro Cívico.<sup>361</sup>

*Eventos: reunificación*

**1:17 p.m.**

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un agente de policía desconocido pregunta quién dirige la investigación, haciendo referencia al vehículo que se encuentra en la zanja, que contiene un arma y municiones. Un agente de policía del UPD le dice al agente de policía que los Texas Rangers dirigirán la investigación.<sup>362</sup>

*Eventos: cierre de la escena del crimen; actividad de investigación*

**1:18 p.m.**

No hay datos que notificar.

**1:19 p.m.**

### Comunicaciones: Mensajes de radio

La unidad de los EMS informa que ha llegado a la escena.<sup>363</sup>

El teniente 2 del UPD solicita pizarras blancas para el puesto de mando del incidente en la funeraria.<sup>364</sup>

*Eventos: llegadas y acciones de los EMS; establecimiento del mando del incidente*

**1:20 p.m.**

No hay datos que notificar.

---

<sup>361</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>362</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>363</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>364</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

**1:21 p.m.**

### **Escuela Primaria Robb: entrada Sur del Edificio Oeste**

El jefe Arredondo del PD del UCISD recibe una llamada telefónica de un individuo desconocido, a quien Arredondo le transmite que están estableciendo el mando del incidente en la funeraria. Además, dice que el TXDPS tiene todo lo que necesita y está ayudando, y que el PD del UCISD trabajará en la investigación juntamente con el TXDPS. El jefe Arredondo se marcha poco después de decirle al individuo por teléfono que caminará hacia ellos.<sup>365</sup>

*Eventos: establecimiento del sistema de mando de incidentes*

**1:22 p.m.**

### **Funeraria**

El personal policial en el puesto de mando comienza a implementar protocolos del sistema de mando de incidentes (ICS, por sus siglas en inglés) (ver el "Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación").<sup>366</sup>

*Eventos: establecimiento del mando del incidente*

**1:23 p.m. –1:24 p.m.**

No hay datos que notificar.

**1:25 p.m.**

### **Comunicaciones: mensajes de radio**

El teniente 2 del UPD dice que el vehículo del sospechoso en la zanja debe ser asegurado y envuelto con cinta policial.<sup>367</sup>

*Eventos: cierre de la escena del crimen; actividad de investigación*

**1:26 p.m.-1:30 p.m.**

No hay datos que notificar.

**1:31 p.m.**

---

<sup>365</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>366</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>367</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

### Escuela Primaria Robb: pasillo del lado sur del Edificio Oeste

Un Texas Ranger traslada a una víctima fallecida desde afuera de la puerta sur al edificio escolar.<sup>368</sup>

Un policía estatal de Texas toma declaración al sargento 1 del UPD.<sup>369</sup>

*Eventos: cierre de la escena del crimen; actividad de investigación*

### Funeraria

El personal policial en el puesto de mando del incidente comienza a establecer un sistema de mando unificado (ver el “Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación”).<sup>370</sup>

*Eventos: establecimiento del mando del incidente*

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un sargento del UPD informa que todavía hay que transportar a 40 menores.<sup>371</sup> Un agente de policía desconocido responde que pueden escoltar uno de los autobuses hasta los menores.

*Eventos: reunificación*

**1:32 p.m.**

### Comunicaciones: mensajes de radio

Un sargento del UPD solicita contacto con el UCISD, avisando que tienen un autobús con 40 estudiantes que necesitan transporte.<sup>372</sup>

*Eventos: reunificación*

**1:33 p.m.**

### Comunicaciones: mensajes de radio

El jefe interino Mariano Pargas del UPD solicita la dirección de Diaz Street donde se cree residía el autor del delito. El despachador de Uvalde le indica la dirección.<sup>373</sup>

*Eventos: actividad de investigación*

---

<sup>368</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>369</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>370</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>371</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>372</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>373</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

**1:34 p.m.-1:39 p.m.**

**Residencia de los abuelos**

**Comunicaciones: mensajes de radio**

Una unidad de detectives del UPD informa estar en el lugar en la Diaz Street.<sup>374</sup>

*Eventos: Actividad de investigación*

**1:40 p.m.-1:45 p.m.**

No hay datos que notificar.

**1:46 p.m.**

**Comunicaciones: mensajes de radio**

Se informa que la Unidad del Equipo de Respuesta a las Pruebas del FBI está en camino.<sup>375</sup>

*Eventos: actividad de investigación*

**1:47 p.m.**

No hay datos que notificar.

**1:48 p.m.**

**Residencia de los abuelos**

**Comunicaciones: mensajes de radio**

Una unidad del UPD se encuentra en la escena en la residencia de los abuelos del autor del delito y reporta que se encuentra desocupada.<sup>376</sup>

*Eventos: actividad de investigación*

**1:49 p.m.-1:53 p.m.**

No hay datos que notificar.

---

<sup>374</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>375</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>376</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.



1:54 p.m.

**Escuela Primaria Robb: perímetro**

**Comunicaciones: mensajes de radio**

El despachador de Uvalde informa que los autobuses que transportan a menores de la Escuela Primaria Robb se están preparando para partir y se dirigirán al Centro Cívico.<sup>377</sup>

*Eventos: reunificación*

1:55 p.m.-1:59 p.m.

No hay datos que notificar.

2:00 p.m.-3:15 p.m.

Pasadas las 2:00 p.m., se inicia la investigación de la escena del crimen. Aunque no hay una hora oficial registrada, en algún momento alrededor de la 1:00 p.m., y después de consultar con los Texas Rangers, el fiscal de distrito del condado de Uvalde determina que la investigación debe ser realizada únicamente por los Rangers y no en conjunto con ninguna de las otras agencias locales, incluido el UCISD PD (ver el “Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente”).

A las 2:12 p.m. hay informes no confirmados de una amenaza secundaria en la Escuela Secundaria de Uvalde, que resultan ser falsos. Varias agencias responden a la escuela secundaria, mientras se realiza su cierre de emergencia. El Centro Cívico también se cierra de emergencia como medida de protección alrededor de las 2:25 p.m. Los agentes policiales están estacionados en todos los centros educativos del UCISD en este momento.

En la escuela secundaria, los agentes policiales primeros en llegar forman un perímetro alrededor del centro educativo mientras los padres y familiares comienzan a juntarse, muchos de los cuales expresan preocupación y enojo.

A las 3:15 p.m., las escuelas comienzan a dejar salir a los menores al darse cuenta de que la amenaza secundaria no se ha materializado.

*Eventos: UCISD: cierres de seguridad de otros centros educativos; control de la multitud; actividad de investigación*

---

<sup>377</sup> Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

# Capítulo 2. Tácticas y equipo

## Introducción

Las tácticas policiales de respuesta a un tirador activo han evolucionado y cambiado a lo largo de los años, impulsadas por una variedad de incidentes de alto perfil y una comprensión cada vez mayor de estas situaciones únicas. A lo largo de la mayor parte de la historia, la respuesta policial a un incidente con un tirador activo era asegurar un perímetro y llamar a un equipo de armas y tácticas especiales (SWAT, por sus siglas en inglés) y, en algunos casos, a negociadores. La mayoría de los agentes de policía carecían de formación y preparación avanzadas y especializadas para manejar este tipo de situaciones.

El momento decisivo en los cambios tácticos se produjo tras la masacre de la Escuela Secundaria Columbine (Colorado) en 1999. La primera llamada al 911 de la Escuela Secundaria Columbine se recibió un minuto después del primer disparo. Si bien el primer agente policial llegó a la escena en cinco minutos, le tomó 47 minutos entrar a la escuela secundaria, a pesar de que los disparos de los dos sujetos terminaron solo 13 minutos después de que se disparó el primer tiro. Desde el primer disparo, cada minuto que pasaba privaba a estudiantes y personal inocentes que habían resultado heridos en el ataque de la oportunidad de ser localizados, recibir el triaje y ser evacuados por el personal de primera respuesta a un nivel superior de atención de traumatología.

En enero de 2000, el gobernador de Colorado, Bill Owens, estableció la Comisión de Análisis de Columbine para analizar las consecuencias del trágico tiroteo masivo en la Escuela Secundaria Columbine que resultó en el homicidio de 12 estudiantes y un maestro.

Los procedimientos de la Comisión revelaron que la capacitación tradicional para los agentes de policía que respondían a incidentes mayores, como Columbine, enfatizaba que la tarea del personal de primera respuesta era contener y controlar hasta la llegada de un equipo SWAT.<sup>378</sup> Varios peritos policiales señalaron que antes de Columbine, en la mayoría de las emergencias, el tiempo estaba del lado de los agentes de policía que acudían. La práctica y la capacitación anteriores asesoraron a los agentes policiales primeros en llegar a la escena de una crisis, como un escenario de rehenes, para contener y controlar la escena hasta que llegara un SWAT o un equipo táctico. Esas unidades especializadas contarían con el equipo y la capacitación adecuados para resolver la situación. Sin embargo, en el caso de Columbine el tiempo no estuvo del lado de la policía, ya que los sospechosos controlaban un gran edificio público con numerosas víctimas. Además, era una situación activa.

Durante una de las 15 audiencias públicas de la Comisión, peritos tácticos y asociaciones policiales, como la Asociación Nacional de Oficiales Tácticos 1NTOA, por sus siglas en inglés), testificaron que el nuevo paradigma para responder a crisis como la de Columbine es el “despliegue rápido”. Este paradigma de capacitación se centra en “preparar a los agentes de policía de respuesta (no a los equipos

---

<sup>378</sup> Informe de la Comisión de Análisis de Columbine del gobernador Bill Owens.

SWAT) para la entrada inmediata a estructuras en circunstancias similares a las de Columbine, es decir, perpetradores activos que controlan una escuela u otro edificio público grande donde están presentes muchas víctimas potenciales”.<sup>379</sup>

Después de escuchar a los peritos policiales, la Comisión del gobernador recomendó que “todos los agentes policiales primeros en llegar, y especialmente todos los policías escolares, reciban capacitación en los conceptos y habilidades de un despliegue rápido de emergencia”.<sup>380</sup> El despliegue rápido de emergencia asigna una responsabilidad significativa a los agentes de policía primeros en llegar, quienes pueden no estar completamente equipados o capacitados como los miembros del equipo SWAT. El personal de primera respuesta también recibe instrucciones de dirigirse hacia el agresor violento, si es necesario, evitando a las víctimas heridas y poniéndose a sí mismos en peligro. Cuando los segundos cuentan, la capacidad de llegar rápida y eficazmente al agresor y detener la violencia es primordial.

La Comisión no hizo propuestas específicas sobre el armamento y el equipo de protección que deberían tener los agentes de policía primeros en llegar en tal situación. Sin embargo, sí recomendó que, si los agentes de policía primeros en llegar están capacitados en tácticas de despliegue rápido que les permitan perseguir y detener a perpetradores armados en grandes edificios públicos como una escuela, deberían tener armas y equipos de protección disponibles para tal situación.<sup>381</sup> La táctica de rodear la escuela y esperar a un equipo SWAT fue criticada por el prolongado tiempo de respuesta.

Los incidentes de tirador activo requirieron que se investigaran, desarrollaran, probaran, capacitaran e implementaran nuevas tácticas de respuesta en toda la profesión policial. Lo que anteriormente era un incidente al que SWAT debía responder se estaba reconociendo como una responsabilidad de los policías de primera línea. Las tácticas de respuesta a un incidente de atacante activo ya no podían depender de las herramientas, la experiencia, el personal y la capacitación especializada de un equipo SWAT completamente armado. En cambio, la profesión necesitaba desarrollar orientación, dirección y capacitación prácticas que permitieran a un patrullero responder a un tirador activo de la forma más rápida y segura posible, avanzando hacia la amenaza, deteniendo la matanza y evitando más muertes. En el incidente del atacante activo, el tiempo no está del lado de las fuerzas policiales.

La capacitación debía centrarse en neutralizar rápidamente la amenaza con las herramientas que habitualmente llevara el patrullero primero en llegar, o que estuvieran fácilmente disponibles, en su vehículo de patrulla. También era necesario que la capacitación se centrara en el triaje de los heridos por parte de las fuerzas policiales, brindándoles asistencia médica básica para salvar vidas con el fin de estabilizar su estado y evacuación rápida a un nivel superior de atención médica.

---

<sup>379</sup> Informe de la Comisión de Análisis de Columbine del gobernador Bill Owens.

<sup>380</sup> Administración de Bomberos de EE. UU., *Consideraciones operativas y guía del Departamento de servicios médicos de emergencia/bomberos*.

<sup>381</sup> Informe de la Comisión de Análisis de Columbine del gobernador Bill Owens.

Hoy en día, la capacitación de agentes de policía en la respuesta a un tirador activo generalmente incluye los siguientes conceptos y tácticas:<sup>382</sup>

- Recopilar inteligencia durante el camino
- Solicitar inteligencia al llegar a la escena
- Comunicar la ubicación de la amenaza, las condiciones de la escena, las acciones de las fuerzas policiales en la escena y las necesidades de los socorristas de seguimiento (L-CAN, por sus siglas en inglés)
- Avanzar hacia la amenaza de manera eficiente y efectiva
- Eliminar la amenaza
- Identificar la ubicación de las víctimas y evaluar las lesiones físicas
- Realizar el triaje de las víctimas lesionadas para su evacuación a un nivel superior de atención médica
- Evacuar a los heridos a un nivel superior de atención médica

Desde Columbine, las fuerzas policiales han seguido aprendiendo de estos incidentes, identificando lecciones aprendidas y perfeccionando la capacitación y las tácticas en consecuencia. Aunque hay pocos datos o investigaciones específicas sobre políticas y capacitación para las fuerzas policiales *antes de* Columbine, es ampliamente reconocido que las políticas, la capacitación y la respuesta de las fuerzas policiales han evolucionado desde entonces para incorporar la necesidad de abordar de inmediato la amenaza y diferenciar las situaciones de atrincheramiento de los escenarios de tirador activo. En primer lugar, se ha reconocido sistemáticamente que las fuerzas policiales necesitan capacitación y herramientas para identificar y neutralizar la amenaza inmediatamente. Este fue el principal hallazgo de la tragedia de Columbine. Los incidentes de tirador activo en Virginia Tech (2007), el Washington Navy Yard Building (2013), el Route 1 Harvest Festival en Las Vegas (2017), la Escuela Secundaria Marjory Stoneman Douglas en Parkland, Florida (2018), y otros, han resaltado la importancia de esto para salvar vidas.<sup>383</sup> Además, como se describe en los cursos del Centro de Capacitación Avanzada de Respuesta Rápida para Fuerzas Policiales (ALERRT, por sus siglas en inglés), desarrollados en conjunto con el Buró Federal de Investigaciones (FBI, por sus siglas en inglés), la “escala de prioridad de la vida” cambió después de Columbine de modo que los civiles inocentes estuvieran en la cima de la escala, seguidos por las fuerzas policiales y, por último, los atacantes.<sup>384</sup>

---

<sup>382</sup> El equipo de CIR analizó los planes de estudio de capacitación y observó varios cursos de capacitación para la respuesta ante un tirador activo por parte de tres proveedores de capacitación a nivel nacional: ALERRT, LSU NCBRT y NTOA. Para un análisis de las necesidades de capacitación, ver el [“Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente.”](#)

<sup>383</sup> ALERRT, Respuesta al tirador activo Nivel 1 Versión 7.2; MPD, Informe posterior a la acción, Washington Navy Yard; Panel de Revisión de Virginia Tech, Tiroteos masivos en Virginia Tech; LVMPD, 1 de octubre: Análisis posterior a la acción.

<sup>384</sup> ALERRT, Respuesta de tirador activo Nivel 1 Versión 7.2.

Después de Columbine, el despliegue rápido en una crisis se basa en que los primeros cuatro o cinco agentes de policía que llegan primero formen un equipo de respuesta al tirador activo y entren. En una situación en la que los segundos cuentan, cualquier demora en la respuesta podría ser perjudicial para las víctimas potenciales. Sin embargo, debido a los diferentes tiempos de respuesta ante una situación de tirador activo, la recomendación estricta de tener un equipo de respuesta de despliegue rápido de cuatro a cinco miembros se ha reducido a donde algunas agencias autorizan a un solo agente de policía a entrar en la ubicación del tirador activo.<sup>385</sup> El entrenamiento táctico reciente también enfatiza la respuesta de un agente de policía en solitario cuando la situación lo exige. Estas tácticas surgieron debido a incidentes en los que la acción inmediata de un agente de policía en solitario podría haber ayudado a salvar vidas.

El establecimiento y uso adecuado de una estructura de mando de incidentes también ha sido una lección común aprendida en todos los incidentes, como fue el caso destacado en la respuesta al tirador activo en el Washington Navy Yard Building en 2013. Aunque las fuerzas policiales entraron al edificio en cuestión de minutos, tomó más de una hora localizar y abatir al tirador, debido al tamaño del edificio. Entre las lecciones clave aprendidas estuvo el valor de establecer una estructura de mando del incidente desde el principio para coordinar los recursos. El mando del incidente se analiza con más detalle en el [“Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación”](#).

Otro tema común en las lecciones aprendidas de incidentes pasados de tirador activo es la necesidad de una evaluación médica y una evacuación oportunas. Los incidentes en el Century 16 Theatre en Aurora, Colorado (2012), el Washington Navy Yard Building (2013), el Pulse Nightclub en Orlando, Florida (2016) y el Route 91 Harvest Music Festival en Las Vegas, Nevada (2017) resaltaron la necesidad de que los agentes policiales de respuesta deben estar equipados con torniquetes, tener capacitación básica para tratar y realizar el triaje inmediatamente a las víctimas y desplegar tácticas que lleven a las víctimas a profesionales médicos lo antes posible para salvar vidas.

La importancia de las acciones civiles durante un incidente con un tirador activo salió a la luz tras el tiroteo masivo de Virginia Tech, cuando un estudiante asesinó a 32 personas en el campus en solo 11 minutos. Algunos estudiantes bloquearon las puertas e impidieron eficazmente la entrada del tirador a sus aulas. Después del tiroteo en el Route 91 Harvest Music Festival, los civiles fueron esenciales para ayudar con las aplicaciones médicas a los heridos y, como resultado, ayudaron a mitigar la pérdida de vidas.

El tiroteo en la Escuela Secundaria Marjorie Stone Douglas sacó a la luz la necesidad de una respuesta de un solo agente de policía a tales incidentes, luego de las críticas al único policía escolar de turno por no confrontar al tirador. Recientemente, la efectividad de una respuesta rápida y en solitario a una situación de tirador activo fue evidente en el tiroteo del 6 de mayo de 2023 en un centro comercial en Allen, Texas, donde un oficial de policía solitario en el centro comercial en una misión no relacionada

---

<sup>385</sup> Martaindale y Blair, “La evolución desde Columbine de los protocolos de entrenamiento de respuesta al tirador activo”, 342–356.

escuchó los disparos y corrió hacia el sospechoso, abatiéndolo.<sup>386</sup> Trágicamente, utilizando un rifle tipo AR-15, el agresor mató a ocho víctimas inocentes e hirió al menos a otras siete. Pero este tirador fue detenido por un oficial solitario.

Han pasado veinticuatro años desde los trágicos acontecimientos en la Escuela Secundaria Columbine y, sin embargo, nuestra nación y las fuerzas policiales continúan lidiando con el problema persistente de los tiroteos masivos, destacando la necesidad de capacitación y preparación constantes.

## Alcance

Este análisis examina las tácticas y partes del equipo que se contemplaron, buscaron y desplegaron durante el transcurso de la respuesta al incidente, comenzando con el acercamiento inicial de los agentes de policía desde fuera de la Escuela Primaria Robb y terminando aproximadamente 77 minutos después, con el triaje médico de las víctimas dentro de las aulas 111/112. La evaluación que sigue se basó en datos de entrevistas primarias y secundarias con los agentes policiales involucrados, análisis de grabaciones de cámaras corporales (BWC, por sus siglas en inglés) y de circuito cerrado de televisión (CCTV, por sus siglas en inglés) y, cuando correspondía, en políticas y capacitación de la agencia sobre diversas respuestas tácticas, equipos y herramientas. Al preparar este capítulo, el equipo de Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés) se benefició de la experiencia de peritos, quienes ayudaron a desarrollar las observaciones y recomendaciones para este capítulo. Salvo que se indique lo contrario, las prácticas identificadas en este capítulo se derivan del conocimiento y la experiencia colectivos de los peritos.

A lo largo de la respuesta al incidente, en ocasiones hubo mucha discusión y deliberación entre los agentes policiales que se encontraban en la escena, lo que a veces hizo difícil escuchar y comprender lo que se decía y quién lo decía. En otras ocasiones, había silencio y el ánimo de los agentes en el pasillo en ese momento no estaba claro. En relación con esto, en ocasiones hubo cierta dirección y coordinación y en otras ocasiones ninguna. Cuando está claro que una táctica o parte de equipo en particular fue deliberada o su uso fue dirigido por un individuo o grupo en la escena, tomamos nota de ello en el análisis a continuación.

Este capítulo revisa las principales respuestas y despliegues tácticos, incluidas herramientas y equipos, a lo largo de la respuesta policial en la Escuela Primaria Robb.

- Tácticas en incidentes de tirador activo—esta sección describe los principios fundamentales de la respuesta al tirador activo, el despeje y evacuación de aulas y la entrada al aula en formación de pila policial; luego proporciona un análisis de las tácticas implementadas durante la respuesta de las fuerzas policiales en la Escuela Primaria Robb.
- Uso y despliegue de equipos—esta sección describe los fundamentos de tipos selectos de equipos utilizados o considerados durante la respuesta policial en la Escuela Primaria Robb;

---

<sup>386</sup> “Lo que hay que saber sobre el tiroteo en el centro comercial de Allen, Texas.”

luego proporciona un análisis del equipo desplegado durante la respuesta policial en la Escuela Primaria Robb.

Cada sección analiza los principios generales y las mejores prácticas relacionadas con el tema en particular y cualquier antecedente relevante antes de analizar lo que ocurrió en el terreno en la Escuela Primaria Robb. El capítulo concluye con observaciones y recomendaciones.

Antes de profundizar en el análisis de cada uno de los temas enumerados anteriormente, es importante enfatizar que los agentes de policía que se encontraban en la escena deberían haber reconocido el incidente como un escenario de tirador activo e inmediata y continuamente moverse y lanzarse contra la amenaza hasta que se ingresara al aula y la amenaza fuera eliminada. Eso no ocurrió. En su lugar, los agentes de policía, incluidos los líderes en la escena, trataron el incidente como una situación de atrincheramiento, lo que resultó en un retraso significativo antes de que las autoridades intervinieran activamente contra el tirador. Este es el fallo táctico más crítico en la respuesta al incidente. Nada de lo ofrecido en la evaluación a continuación debe interpretarse como mitigación o justificación de esa falta de acción.

## Tácticas en incidentes de tirador activo

### Principios tácticos en incidente de tirador activo

Cuando un agente de policía responde a un incidente de tirador activo, las lecciones aprendidas de Columbine son que los agentes policiales primeros en llegar deben reaccionar rápidamente y confrontar al tirador para evitar más muertes y brindar primeros auxilios a las víctimas. La dificultad que enfrentan los primeros en llegar es equilibrar los objetivos de seguridad de los agentes de policía con el ataque al tirador para salvar vidas inocentes. La formación de la academia de policía hace hincapié en la preservación de la vida, la seguridad de los agentes de policía y el uso de la fuerza proporcional a la situación. Sin embargo, en un evento de tirador activo, los agentes de policía deben estar capacitados para enfrentar y detener de inmediato las acciones del autor del delito.<sup>387</sup> Esta inmediatez de acción mitiga el riesgo para las víctimas potenciales. ALERRT capacita a los agentes de policía sobre la escala de prioridad de vida, que enumera primero a las víctimas (heridas e ilesas), seguidas por las fuerzas policiales y luego el/los autores(es) del delito.<sup>388</sup> Las siguientes subsecciones describen algunos de los aspectos clave de las respuestas tácticas a un incidente de tirador activo.

### Tirador activo frente a sujeto atrincherado

Las situaciones tirador activo y sujeto atrincherado requieren procedimientos, tácticas y concepciones diferentes en la respuesta policial.

---

<sup>387</sup> Martaindale y Blair, “La evolución desde Columbine de los protocolos de entrenamiento de respuesta al tirador activo”, 342–356.

<sup>388</sup> ALERRT, *Respuesta al tirador activo Nivel 1 Versión 7.2*.

En una situación de *tirador activo*, se está desarrollando un escenario dinámico y continuo en el que el autor del delito apunta y mata a personas. Las preocupaciones prioritarias de las fuerzas policiales son la neutralización de la amenaza, la prevención de más lesiones y muertes, y el comienzo del triaje y de la prestación de asistencia médica adecuada a los heridos. Como se describe en la introducción de este capítulo, un tirador activo requiere una respuesta inmediata, incluso si eso significa la entrada de un solo agente de policía, ya que el objetivo principal es neutralizar al tirador lo más rápido posible. La comunicación rápida y clara con otros miembros de servicios de emergencia es esencial en situaciones de tirador activo, ya que necesitan formar rápidamente un equipo de respuesta utilizando una formación táctica sólida, evaluando su entorno y avanzando rápidamente hacia la amenaza. La política modelo de la Asociación Internacional de Jefes de Policía (IACP, por sus siglas en inglés) para el tiradores activos define “tiroteado activo” como “un incidente en el que una o más personas armadas han usado, o es razonablemente probable que usen, fuerza letal de manera continua, y donde personas han resultado heridas, muertas o están bajo amenaza inminente de muerte o daños corporales graves a manos de dichas personas”.<sup>389</sup> En particular, según la política modelo de la IACP, los disparos activos incluyen las acciones pasadas de un autor del delito (es decir, “haber usado”) y acciones presuntamente inminentes (es decir, “es razonablemente probable que use”) con respecto al uso de fuerza letal de manera continua. Un individuo que ha participado en disparos activos y *tiene acceso a las víctimas* no debería *nunca* considerarse ninguna otra cosa más que una amenaza activa, y la respuesta policial a tales circunstancias debe alinearse con los principios de respuesta en incidentes de tirador activo.

Un *sujeto atrincherado*, por otro lado, generalmente involucra a un sujeto o sospechoso que está siendo buscado por las fuerzas policiales, se ha ubicado en un lugar físico que no es de acceso inmediato y ha ignorado órdenes de salir.<sup>390</sup> En tales situaciones, la respuesta policial incluye la contención operativa del autor del delito mientras se intenta negociar una resolución pacífica. En una situación de atrincheramiento, normalmente hay comunicación entre un agente de policía (a menudo un negociador) y el autor del delito. A diferencia de las situaciones de tiradores activos, el tiempo está del lado de las fuerzas policiales, quienes pueden reunir recursos como negociadores, equipos SWAT y equipos y herramientas especializados, y evaluar continuamente las opciones para resolver la situación. Como lo describe el consejo asesor de la IACP, un “punto desencadenante” en una situación de atrincheramiento es si el sujeto realiza acciones hostiles hacia las víctimas, transeúntes o agentes de policía, lo que “justifica el inicio de acciones policiales directas” para prevenir o detener tal comportamiento.<sup>391</sup> Como muchas situaciones en las que participan fuerzas policiales, la naturaleza de la amenaza puede evolucionar en el transcurso de un incidente y, por lo tanto, un sujeto atrincherado puede convertirse en un incidente de tirador activo y requerir una respuesta completamente diferente, como, por ejemplo, qué agentes de policía que están en la escena en ese momento realizan la transición hacia una solución táctica inmediata.

---

<sup>389</sup> IACP, *Política modelo sobre tirador activo*.

<sup>390</sup> IACP, *Política modelo de respuesta a individuos atrincherados*.

<sup>391</sup> IACP, *Política modelo de respuesta a individuos atrincherados*.



En resumen, un tirador activo rara vez deja de ser un tirador activo y siempre seguirá siendo un tirador activo mientras tenga acceso a las víctimas. Los protocolos de respuesta en incidentes de tirador activo indican que las acciones pasadas inmediatas de un tirador activo y las acciones inminentes razonablemente supuestas, junto con la presencia de víctimas, determinan qué acciones deben tomar las fuerzas policiales.

## Despeje y evacuación de aulas

Durante un incidente de tirador activo, la primera prioridad de los agentes de policía que acuden es eliminar la amenaza. Los agentes de policía primeros en llegar no estarán en condiciones de ayudar y facilitar la evacuación de otras víctimas que estén encerradas en el edificio/ubicación o en sus alrededores.

Si hay agentes de policía u otras personas en la escena que puedan ayudar con las evacuaciones, en la medida en que se puedan realizar de manera segura y no a expensas de eliminar la amenaza de tirador activo, las evacuaciones deben comenzar lo antes posible.<sup>392</sup> Las evacuaciones de las víctimas y otras personas que permanecen dentro de la zona caliente de un área de violencia masiva son una acción prioritaria para los miembros de los servicios de emergencia. Una zona caliente es un área peligrosa que generalmente se considera insegura y solo los miembros de los servicios de emergencia designados están autorizados a permanecer por razones de rescate, recuperación y contención. Una zona templada suele ser un espacio de transición que conduce a una zona fría, que es un área segura.<sup>393</sup>

Las víctimas deben ser guiadas a un lugar seguro designado fuera de la zona caliente para recibir triaje médico, apoyo emocional y necesidades básicas como agua y baños.

Otras prácticas importantes para las evacuaciones en caso de un incidente de tirador activo incluyen:

- Identificar rutas seguras que no estén en la línea del tirador activo o fuego policial, que pueden o no ser aquellas que han sido practicadas y predeterminadas por los planes de seguridad escolar.<sup>394</sup>
- Comunicación entre todos los miembros de los servicios de emergencia sobre el estado, la dirección y el destino de los evacuados, sin transmitir dicha información al tirador activo.
- Marcar claramente las aulas y edificios que han sido despejados, asegurados y evacuados; esto se puede hacer usando elementos como cinta adhesiva, marcadores, tiza o elementos que se encuentren dentro del edificio y que puedan distinguir claramente que un aula está despejada.
- Evaluar rápidamente la estructura física del edificio, incluidas paredes y puertas, para determinar su penetrabilidad a los disparos.

---

<sup>392</sup> IACP, *Política modelo de tirador activo*.

<sup>393</sup> McGee y Reilly, "Terrorismo y seguridad nacional."

<sup>394</sup> IACP, *Política modelo sobre tirador activo*.

- Reunir cualquier información de inteligencia de los evacuados que pueda obtenerse sobre el edificio, el tirador u otros hechos y circunstancias del lugar y el incidente.
- Garantizar que se establezca un triaje médico y transporte para los evacuados heridos.

Como promedio, un incidente de tirador activo finaliza en aproximadamente 12 minutos desde la primera notificación, ya sea que el tirador se suicide, los agentes policiales de respuesta abatan o detengan al tirador, o los transeúntes en la escena restrinjan o, en algunos casos raros, abatan al tirador activo.<sup>395</sup> Si los civiles presentes en el lugar no se han auto evacuado, es probable que se produzcan evacuaciones después de que el tirador sea neutralizado. Sin embargo, en situaciones de respuesta más amplias en las que se busca al tirador o, en el caso del incidente de tirador activo de la Escuela Primaria Robb, dentro de un aula, puede haber una ventana de oportunidad limitada para evaluar y equilibrar rápidamente el riesgo que representa el fuego cruzado que pondría a las víctimas en peligro, ya sea permaneciendo encerradas o al evacuar, mientras los agentes de policía que se encuentran en la escena se acercan al aula donde está el tirador y entran, probablemente involucrándose en un tiroteo como resultado. Esto nunca debe restar valor al objetivo prioritario de eliminar la amenaza, para lo cual la acción debe ser inmediata. Las paredes interiores del Edificio Oeste, como es el caso de muchos edificios escolares en todo el país, eran de yeso y eran fácilmente penetrables por los disparos. Las balas del rifle del tirador penetraron múltiples paredes en todo el Edificio Oeste. Dada la configuración del edificio y la ubicación del autor del delito, cualquier persona que permaneciera dentro del edificio corría el riesgo de sufrir lesiones letales ya fuera por parte de las balas del autor del delito o de las fuerzas policiales.

### **Formación de pilas policiales y entrada al aula**

Las entradas dinámicas a un aula se encuentran entre las operaciones más peligrosas de las fuerzas policiales, donde un equipo de agentes policiales ingresa a un aula y debe entablar un combate cuerpo a cuerpo con un agresor armado, que puede estar en una posición tácticamente ventajosa.

Si bien existen diferentes escuelas de pensamiento sobre los patrones de movimiento de los agentes policiales al entrar al aula, los entrenadores y profesionales generalmente reconocen que a menudo es una cuestión de preferencia y que los agentes policiales deben usar las tácticas en las que han sido entrenados. La clave para una formación exitosa de la pila policial y la entrada al aula es una perfecta coordinación y sincronización entre los miembros del equipo en cualquier condición. Esto puede ser un desafío con un equipo de entrada compuesto por agentes policiales de diferentes agencias, especialmente si no han entrenado juntos, y pueden usar tácticas y comunicación (es decir, verbal y no verbal) diferentes.

Idealmente, el equipo de entrada debe entrar al aula con un elemento de sorpresa, velocidad y violencia de acción. Estos fundamentos de una entrada exitosa a un aula pueden verse comprometidos si una puerta no se evalúa y no se traspasa adecuadamente, según sea necesario.

---

<sup>395</sup> FBI, *Incidentes de tirador activo: Análisis de 20 años*.

Verificar el pomo de la puerta para ver si está desbloqueado debería ser el primer paso inmediato. Este no es solo el método más fácil, sino que también permite al equipo de entrada maximizar la sorpresa y la velocidad con la que ingresa, colocándolos en una posición tácticamente ventajosa. Si se descubre que una puerta está cerrada con llave, se pueden implementar varias tácticas de irrupción, dependiendo de las herramientas disponibles, la experiencia y los conocimientos de los agentes policiales que se encuentran en la escena, el tipo de puerta y la urgencia de la situación. Algunos ejemplos incluyen irrupciones mecánicas (es decir, con una herramienta Halligan o un mazo), irrupciones balísticas (es decir, con un arma de fuego) e irrupciones mediante explosivos. La capacitación también enseña a los agentes policiales a buscar puntos de entrada alternativos (es decir, ventanas, puertas, etc.) y a utilizar la distracción como táctica.

Como se analizó anteriormente en este capítulo, en una situación de tirador activo, las fuerzas policiales han sido capacitadas para responder, confrontar y neutralizar inmediatamente la amenaza. No hay necesidad de esperar por unidades tácticas especiales para irrumpir en el aula.

Sin embargo, el día del incidente había un equipo SWAT del Departamento de Policía de Uvalde (UPD, por sus siglas en inglés). La política 8.3 del UPD Equipo de Tácticas y Armas Especiales, fecha de vigencia: 18/dic/2013, estableció las normas que rigen en la selección, entrenamiento, equipamiento y uso del equipo SWAT del UPD. Esta política establece un equipo SWAT del UPD. La política requiere un supervisor, un negociador de rehenes, un médico táctico, un tirador designado (francotirador) y un “número suficiente de agentes de policía” de cualquier rango para llevar a cabo las responsabilidades del equipo. Agentes de policía adicionales podrían servir como “suplentes” para el equipo y “no están asignados permanentemente” al equipo. Además, la política establece que los suplentes serían elegidos mediante el mismo proceso de selección que los “miembros SWAT de tiempo completo”. La hoja de inventario del SWAT del UPD del 24/oct/19 contenía, entre otros equipos, lo siguiente:

- Mazo
- Ariete
- Herramienta Halligan
- Dos escudos de entrada policial

Según la hoja de inventario del SWAT del UPD del 24/oct/19, había 10 miembros en el equipo. En particular, el UPD es un departamento de policía de aproximadamente 26 a 30 agentes de policía. Según los Estándares de Operaciones y Respuesta Táctica de la NTOA de 2023 para agencias policiales, la dotación de personal mínima recomendada para un equipo SWAT de nivel 1 es de 34 personas; el equipo SWAT de nivel 2 tiene 25 personas; el equipo de respuesta táctica de nivel 3 está formado por 16 personas; y para un equipo de contención y control perimetral de nivel 4 es de 15 personas o menos. Los estándares de la NTOA establecen que los equipos de nivel 4 *no* son equipos SWAT. Además, los estándares establecen que los equipos de nivel 4 no tienen la capacidad de tener asignados un francotirador, un negociador o un médico táctico.<sup>396</sup>

---

<sup>396</sup> NTOA, *Estándar de Operaciones y Respuesta Táctica*.

Según lo recomendado por los estándares de la NTOA más recientes,<sup>397</sup> el UPD, con su personal limitado, no debe considerarse un equipo SWAT; más bien, entra en el rango de un equipo de contención y control perimetral de nivel 4. Sin embargo, según los estándares de la NTOA, un equipo de nivel 4 puede tener la capacidad de realizar entradas en casos de crisis en operaciones de rescate de rehenes y situaciones de agresores activos.

El equipo SWAT del UPD, con su personal y capacidades limitados, no es una anomalía en las agencias policiales. La mayoría de los equipos SWAT de agencias/departamentos no se alinean con las recomendaciones de los Estándares de Operaciones y Respuesta Táctica de la NTOA de 2023 para agencias policiales. Muchas agencias/departamentos tienen unidades a las que llaman SWAT, pero carecen de las capacidades necesarias, lo que puede socavar la confianza de su comunidad.

## Tácticas utilizadas en la Escuela Primaria Robb

Desde el inicio de la respuesta policial a la Escuela Primaria Robb hasta el triaje médico y la evacuación de emergencia de las víctimas, los oficiales de policía iniciaron varios movimientos y respuestas tácticos, muchos de los cuales se alinearon incorrectamente con una situación de atrincheramiento en lugar de una respuesta a tirador activo.

### Respuesta inicial

Los agentes de policía que llegaron primero a la escena y entraron al Edificio Oeste actuaron inicialmente de acuerdo con los principios de respuesta a tirador activo. No esperaron afuera mientras los disparos continuaban estallando desde el interior del edificio, se movieron inmediatamente hacia la amenaza y adentro del Edificio Oeste. Cuatro agentes de policía entraron por la entrada sur, incluidos dos sargentos del UPD, un agente de policía del Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente Consolidado de Uvalde (UCISD PD, por sus siglas en inglés) y el jefe Arredondo del UCISD. Tres agentes de policía del UPD, incluido un teniente, un sargento y un detective, entraron por la entrada noroeste. Poco después fueron seguidos por cuatro agentes de policía más a través de la entrada noroeste, incluido el jefe interino Pargas del UPD. En total, 11 agentes de policía de dos agencias, incluido el jefe y el jefe interino de esas respectivas agencias, llegaron a la escena tres minutos después de que el autor del delito ingresara al edificio.

Desde el lado norte del pasillo, los primeros tres agentes de policía que entraron se dirigieron inmediatamente hacia el sonido de los disparos provenientes de las aulas 111/112. En el lado sur del pasillo, los dos primeros agentes de policía que entraron también se acercaron inmediatamente a la puerta del 111/112. En sus entrevistas, la mayoría de los agentes de policía que llegaron primero a la escena informaron del olor a disparos y observaron casquillos de bala en el suelo, agujeros de bala en las paredes y una neblina en el pasillo. Los agentes de policía rodearon las puertas cerradas y rápidamente miraron a través de las ventanas de las puertas de las aulas para obtener información sobre la localización del tirador. Se hicieron esfuerzos para ver el interior por la ventana rota del aula

---

<sup>397</sup> Estos estándares fueron promulgados y publicados en 2023 y no existían en el momento del incidente.

111, sin embargo, debido a que las luces estaban apagadas y las persianas cerradas, el aula estaba a oscuras y los agentes de policía no podían ver el interior.

Aunque los agentes de policía se movieron rápidamente hacia el lugar de los disparos, este enfoque no fue coordinado y los agentes de policía no establecieron una formación táctica, lo que creó posibles problemas con el fuego cruzado a medida que se acercaban a la puerta.

Los primeros agentes de policía en llegar a la escena se acercaron a las puertas de las aulas 111/112 con la intención de entrar, sin saber el estado de la puerta ni exactamente qué o quién estaba al otro lado. Cuando llegaron a la puerta a las 11:36 a.m., observaron dos puertas cerradas una al lado de la otra y aulas a oscuras. La entrada estaba situada detrás de un vestíbulo que medía aproximadamente un metro de profundidad. Uno de los agentes de policía dijo: “hagan fila para entrar”<sup>398</sup>, y en cuestión de segundos se realizaron disparos desde el interior de una de las aulas. Dos de los agentes de policía fueron alcanzados por metralla y todos retrocedieron tácticamente a posiciones de cubierta. El teniente 1 de la UPD, que fue alcanzado por metralla, se volvió a enfrentar poco después, mientras que los demás oficiales permanecieron en una posición de cobertura. Dadas las lesiones iniciales sufridas por los dos agentes de policía, normalmente sería razonable que las fuerzas policiales se retiraran, creando una oportunidad para una “pausa táctica”.<sup>399</sup> Esto se espera y se capacita en todos los niveles básicos de capacitación de agentes de policía. Cuando los agentes de policía tienen distancia, cobertura y tiempo, crean la oportunidad de opciones, evaluación y un enfoque informado; sin embargo, la excepción es en una situación de tirador activo. En esta situación, los agentes policiales primeros en llegar a la escena (FOS, por sus siglas en inglés) experimentaron tres ráfagas de fuego diferentes, lo que debería haberlos alertado para atacar al tirador activo inmediatamente atravesando la puerta del aula. Teniendo en cuenta las activaciones visuales, audibles y otras activaciones sensoriales en la escena del pasillo, la práctica generalmente aceptada habría sido que los agentes policiales penetraran inmediatamente y sin dudar en el aula con el objetivo de neutralizar al tirador. Ver los “Estímulos a lo largo del incidente” en el “Apéndice D. Materiales complementarios de liderazgo, mando del incidente y coordinación”.

### **Transición a evacuaciones y respuesta a sujeto atrincherado**

En cambio, este es el punto en el que la respuesta al tirador activo cesó efectivamente y los agentes de policía en la escena pasaron a una respuesta de sujeto atrincherado. Poco después, algunos agentes gritaron que el sujeto estaba “contenido” y “atrincherado”, lo que luego se repitió por radio. Esta terminología persistió durante gran parte del resto del incidente. Desde aproximadamente las 11:38 a.m. hasta las 12:47 p.m., cerca del momento en que los agentes policiales hicieron la entrada, el autor del delito fue descrito erróneamente como “atrincherado” o “contenido” al menos 26 veces. En la mitad de estos casos, esto fue transmitido por la radio de la policía y recibido por otros agentes policiales que se encontraban tanto en la escena como en camino. Algunos agentes de policía también comunicaban esta información a otras personas a través de mensajes de texto o llamadas telefónicas. Aunque la

---

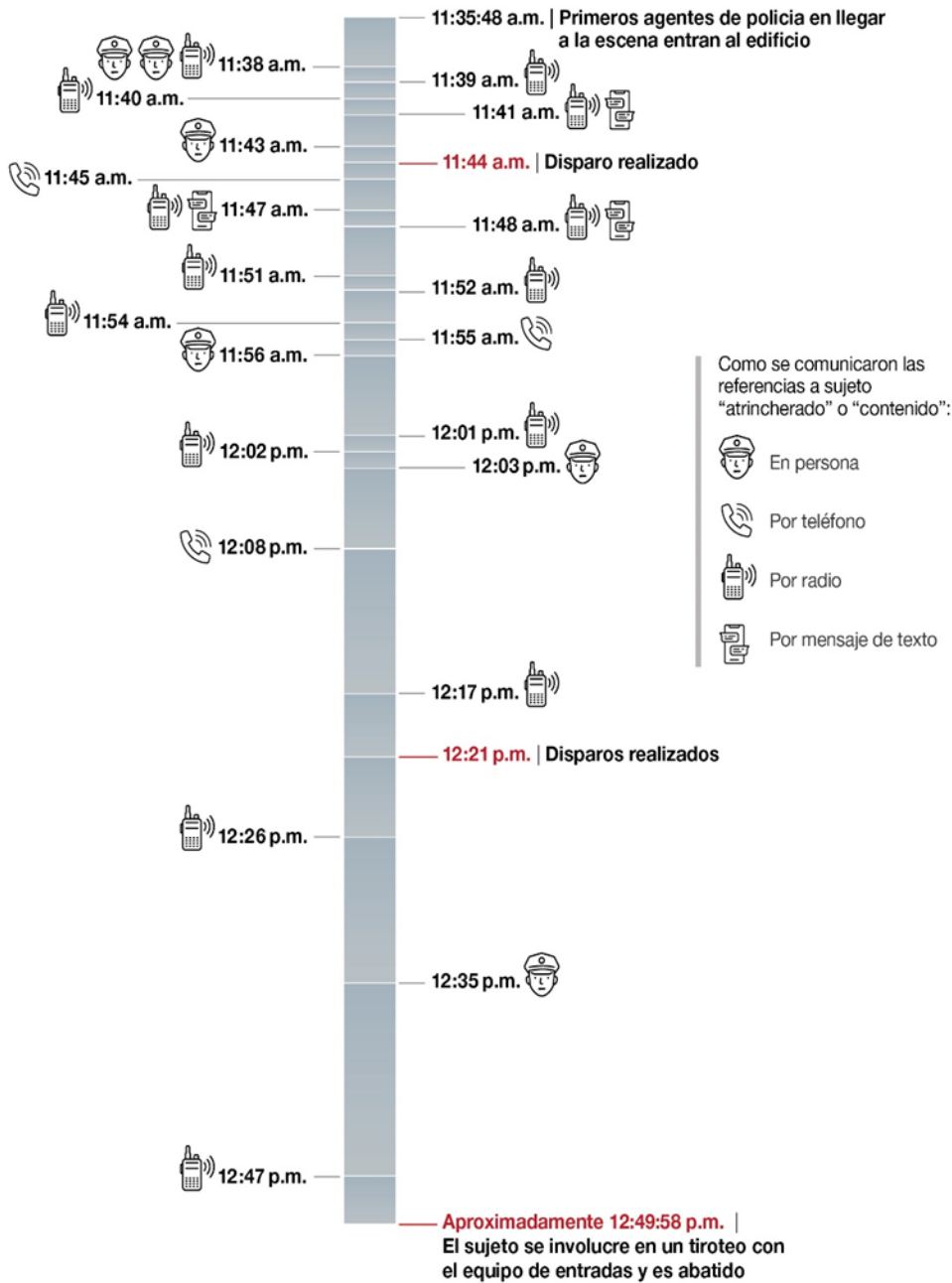
<sup>398</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>399</sup> SCA, ATLS: *Soprote vital avanzado para traumatismos*; PERF, “ICAT: Integrar comunicaciones, evaluación y tácticas.”

mayoría de las referencias a un sujeto atrincherado o contenido también incluían el “punto desencadenante” de que el autor del delito seguía disparando o había herido a un agente de policía, hubo al menos nueve ocasiones en las que esta información clave no se compartió. En esos nueve casos, el receptor de la información solo escuchó que había un sujeto atrincherado o contenido, lo que probablemente agregó una confusión sustancial a la respuesta general, a medida que más y más agentes de policía convergían en la escena con una comprensión fundamentalmente diferente de la situación. A medida que llegaron más agentes de policía a la escena, los que entraron al Edificio Oeste permanecieron en su mayoría ubicados al final del pasillo, ya fuera en el lado sur o norte. La Figura 2-1 en la [página 108](#) ilustra las referencias a “atrincheramiento” y “contenido”, junto con la modalidad de comunicación. Estas deben entenderse como el menor número de referencias, ya que representa lo que estaba disponible en los registros y archivos proporcionados al equipo del CIR.

Otras acciones tomadas a ambos lados del pasillo concuerdan con la decisión de tratar el incidente como un sujeto atrincherado. En el lado norte, los agentes buscaban al negociador del UPD, quien finalmente intentó contactar al autor del delito por teléfono sin éxito. También se discute sobre negociaciones entre los agentes de policía y se pide un megáfono. A lo largo de la respuesta, los agentes de policía que se encontraban en la escena, incluidos los líderes, también indicaron que un equipo táctico como Uvalde SWAT, el Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS, por sus siglas en inglés) o la Unidad Táctica de la Patrulla Fronteriza (BORTAC, por sus siglas en inglés) estaba en camino, lo que implicaba que la entrada al aula era responsabilidad de estos. Aunque solicitar más recursos, incluidos equipos tácticos, puede haber sido una decisión prudente, los equipos tácticos *no* son un requisito para responder a un tirador activo. Los equipos tácticos toman tiempo para desplegarse, llegar al lugar, recibir información y desarrollar una solución táctica para la situación. Una de las lecciones clave aprendidas de Columbine hace más de 20 años fue que los agentes de policía ya no pueden esperar a que los SWAT se desplieguen cuando responden a un tirador activo, ya que cerrar la brecha en el tiempo necesario para abordar la amenaza puede salvar vidas.

Figura 2-1. Referencias a sujeto “atrincherado” o “contenido”



En el lado sur del pasillo, hubo numerosos intentos por parte del jefe Arredondo, durante toda la respuesta hasta poco antes de que el autor del delito fuera neutralizado a las 12:49:58 p.m. de establecer comunicación y negociar con el autor del delito a través de las paredes, desde su posición (del Jefe Arredondo) en el pasillo.

Además de intentar negociar con el autor del delito, el jefe Arredondo también comenzó a coordinar evacuaciones de otras aulas del Edificio Oeste. Después de que se abandonó el acercamiento inicial hacia las aulas 111/112, el jefe Arredondo despejó el aula 110 y la encontró desocupada aproximadamente a las 11:37 a.m. El despeje y evacuación del resto del Edificio Oeste no comenzó hasta las 11:45 a.m., cuando los agentes de policía que se encontraban en el lado norte del pasillo despejaban la sala de profesores, que estaba desocupada.

Según el jefe Arredondo, él dirigió el despeje y evacuación de todo el edificio, coordinando el esfuerzo en el lado norte a través del agente Johnny Field del precinto 1 del condado de Uvalde, en un esfuerzo por preservar la vida de los menores y maestros que se encontraban en la zona caliente. Reconoció la probabilidad de que hubiera víctimas y fallecidos en el aula con el tirador e intencionalmente priorizó las evacuaciones a la entrada inmediata al aula.<sup>400</sup> Esto va en contra de los principios de respuesta al tirador activo, que establecen que la prioridad es abordar y eliminar la amenaza.<sup>401</sup>

Al mediodía, todas las aulas junto a la intersección en T y en el pasillo noreste fueron despejadas y evacuadas, localizándose cuatro miembros del personal del UCISD y un estudiante. Este despeje y evacuación de cuartos incluyó siete aulas, dos baños, la sala de profesores y la biblioteca.

Mientras se despejaban y evacuaban las últimas aulas en el pasillo noreste, los agentes de policía que se encontraban en el pasillo del lado sur comenzaron a despejar las aulas en el lado sur, el lado norte y el pasillo central, que están en el lado occidental del edificio, principalmente a través de las ventanas y hacia el exterior oeste del edificio. Un ayudante del sheriff de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde (UCSO, por sus siglas en inglés) abrió una puerta sin llave del aula 102 y observó que había menores y una maestra adentro. Les avisó que evacuaran por la ventana y los agentes los recibieron en el exterior. Los agentes de policía rompieron las ventanas de las aulas 103, 104, 105 y 106, ya que los maestros y estudiantes no respondían a los agentes de policía que llamaban a la puerta y, en algunos casos, gritaban a las ventanas para que las abrieran desde adentro. A los maestros y estudiantes se les negó el acceso a las aulas, respetando los protocolos de cierre de emergencia. Las aulas 105 y 106 estaban en la línea de fuego desde la ubicación del tirador en las aulas 111/112.

El aula 116 fue evacuada a través del pasillo y por la entrada noroeste, debido a que su puerta mira al norte y su proximidad a la salida. Entre las 11:58 a.m. y las 12:07 p.m., todas las aulas del lado oeste del pasillo fueron evacuadas. Poco después, aproximadamente a las 12:09 p.m., un ayudante del sheriff de UCSO observó que había menores y una maestra dentro del aula 108 y coordinó con otros agentes de policía que se encontraban en el pasillo para evacuarlos hacia el pasillo y por la entrada sur. Todos los maestros y menores evacuados corrieron a la funeraria al otro lado de la calle de la Escuela Primaria Robb.

En este punto, todas las aulas del Edificio Oeste, excepto tres, fueron despejadas y evacuadas: las aulas 111/112, donde el autor del delito permaneció con docenas de víctimas, y el aula 109, que estaba en el

---

<sup>400</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

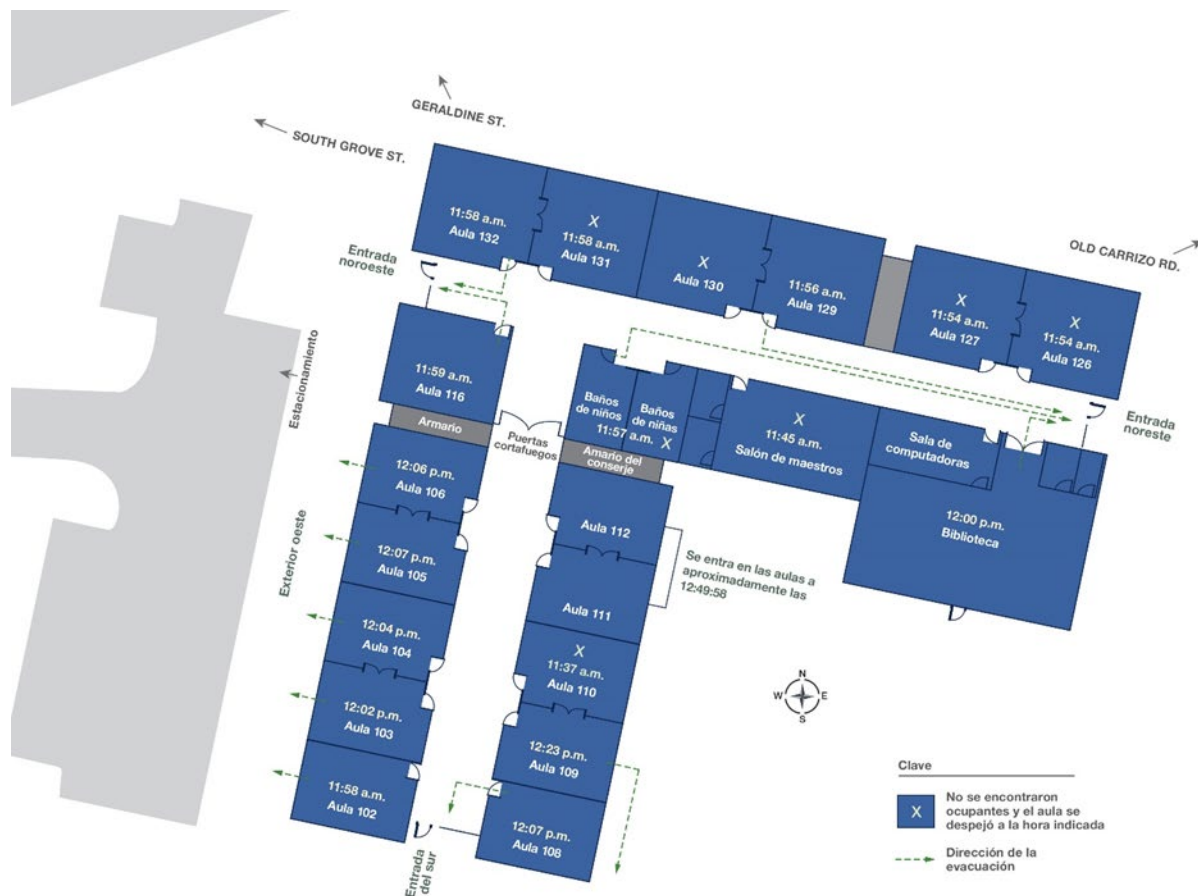
<sup>401</sup> ALERRT, *Respuesta al tirador activo Nivel 1 Versión 7.2*.



mismo lado (este) del pasillo, adyacente al aula 111, con un aula en el medio (ver la figura 2-2 en la página 110).

El aula 109 estaba cerrada con llave y se creía que había ocupantes adentro. El jefe Arredondo ordenó a los agentes de policía que se encontraban en el lado sur del pasillo que buscaran llaves maestras para abrir la puerta y poder evacuar y despejar el aula. También comunicó al lado norte del pasillo, a través del agente Field, que el plan era evacuar la última aula (109) antes de hacer cualquier intento de entrar a las aulas 111/112. En el lado sur, un grupo compuesto por agentes policiales de múltiples agencias entró por la puerta y el jefe Arredondo les dijo lo mismo, específicamente que esperaran antes de entrar al aula con el tirador hasta que el aula 109 fuera evacuada.

Figura 2-2. Estado de despeje y evacuación de las aulas del Edificio Oeste al entrar a las aulas 111 y 112



Aproximadamente a las 12:12 p.m., el despachador informó por radio que un menor había llamado al 911, indicando que estaba en el aula 112 y había dicho que estaba en un aula llena de víctimas. Esta comunicación fue transmitida a ambos lados del pasillo y al exterior del edificio.<sup>402</sup> El jefe Arredondo continuó insistiendo en que se despejara el aula 109 antes de cualquier esfuerzo adicional para entrar a las aulas 111/112 a pesar de que afirmó que sabía que había menores allí alrededor de las 12:09 p.m.<sup>403</sup> Esta orden fue tomada y aceptada por algunos agentes de policía a cada lado del pasillo. Se probaron varios juegos de llaves en el aula 109 y aparentemente no funcionaron. Los agentes de policía intentaron irrumpir con una navaja, sin éxito. Al observar los intentos fallidos de irrumpir en el aula 109, al menos un ayudante del sheriff de la UCSO sugirió evacuar por la ventana por conveniencia, y esa idea fue rechazada por el jefe Arredondo. En particular, otra opción para acceder al aula 109 podría haber sido a través de la puerta contigua en el aula 110, que el jefe Arredondo había despejado anteriormente durante el incidente. Esta opción nunca fue explorada. Cuando el autor del delito realizó más disparos a las 12:21 p.m., el jefe Arredondo ordenó que se evacuara el aula 109 por la ventana. Los menores fueron evacuados del aula 109, incluido un menor alcanzado en la nariz por metralla, junto con una maestra que había sufrido una herida de bala por una de las ráfagas de fuego del autor del delito.

Los agentes de policía de respuesta pasaron 12 minutos (de 12:09 p.m. a 12:21 p.m.) buscando y probando las llaves del aula 109 para evacuarla, un esfuerzo que finalmente se abandonó por un enfoque de evacuación más conveniente a través de la ventana.

Todos estos esfuerzos (negociar con el autor del delito, buscar equipo o personal adicional y evacuar otras aulas) serían posiblemente apropiados para un sujeto solitario y atrincherado. Sin embargo, hubo varios factores que establecieron que se trataba de una situación de tirador activo. Los agentes policiales FOS escucharon disparos dentro de las aulas cuando llegaban y agentes de policía resultaron heridos por la metralla. También se confirmó la probable presencia de víctimas a las 11:42 a.m. cuando los agentes de policía que se encontraban en la escena confirmaron que las aulas 111/112 estaban en sesión. Poco después, se disparó un solo tiro desde el interior de las aulas 111/112 aproximadamente a las 11:44 a.m. Varios agentes de policía también se enteraron de que había una maestra herida dentro del aula aproximadamente a las 11:56 a.m. Cuando los agentes policiales comenzaron a evacuar otras aulas alrededor del mediodía, se dieron cuenta cada vez más de que muchas aulas del Edificio Oeste estaban llenas de menores. Entonces, las 12:12 p.m., el despachador informó por radio que un menor había llamado al 911 y había dicho que estaba en “un aula llena de víctimas”. Esta comunicación fue transmitida a las radios de los agentes de policía que se encontraban a ambos lados del pasillo. Para ese momento, a las 12:12 p.m., había múltiples estímulos en la presencia de varios agentes de policía, que indicaban que se trataba de un incidente de tirador activo, incluidos disparos realizados desde el interior del aula, un agente de policía en la escena que indicaba que su esposa estaba dentro de una de las aulas y había recibido un disparo, y confirmación por radio de que el aula estaba en sesión. Para obtener más información sobre el estímulo que indica un incidente de tirador activo, ver el “Apéndice D. Materiales complementarios de liderazgo, mando del incidente y coordinación”.

---

<sup>402</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde; grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde; mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>403</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

## Pilas policiales en el pasillo y entrada a las aulas 111/112

A las 12:21 p.m. (49 minutos después de que llegaran los primeros agentes de policía a la escena), se realizaron cuatro disparos desde el interior del aula. Los eventos y la información en ese momento (disparos, casquillos en el pasillo, clases evacuadas con menores y maestros presentes, llamadas al 911 desde el interior del aula 112) proporcionaron una confirmación adicional de que se trataba de un incidente de tirador activo. Aunque todavía había comunicación por radio y de boca en boca entre los agentes policiales dentro y fuera de la escena sobre el sujeto que estaba atrincherado, era evidente en este punto que los agentes de policía que se encontraban en el pasillo habían dejado de tratar el incidente como una situación de atrincheramiento y ahora estaban buscando activamente una manera de entrar, demostrando, por primera vez desde el retroceso inicial, un sentido de urgencia para traspasar las puertas de las aulas 111/112 y neutralizar al tirador. La entrada, sin embargo, no se produjo hasta pasados 29 minutos más.

Más de un sobreviviente recordó haber escuchado a alguien decir: “Di ‘ayuda’ si necesitas ayuda”, y cuando un menor intentó decir ‘ayuda’, el autor del delito volvió a ingresar al aula 112 desde el aula 111 y le disparó a la víctima.<sup>404</sup> La sobreviviente adulta del aula 111 también brindó un relato similar y dijo que el autor del delito también le disparó a la víctima por la espalda en ese momento.<sup>405</sup> Algunos sobrevivientes pensaron que era el autor del delito, mientras que otros escucharon la declaración desde el pasillo. El equipo del CIR no pudo determinar si los cuatro disparos de las 12:21 p.m. estaban relacionados con los acontecimientos relatados por los sobrevivientes. Ya fuera que la declaración hubiera sido hecha por los agentes policiales que estaban en el pasillo o por el autor del delito, las historias contadas refuerzan la necesidad de una entrada inmediata al aula, así como una advertencia de que es una amenaza mortal pedir a los menores y al personal que hablen estando en el mismo espacio que el tirador.

Los agentes de policía ubicados en la intersección en T del lado norte del pasillo respondieron a los cuatro disparos realizados desde el interior del aula a las 12:21 p.m. (ver la figura 2-3 en la página 113). Los primeros cuatro agentes de policía avanzaron en lo que inicialmente era una formación en T modificada, seguidos por una larga fila de siete agentes de policía adicionales por el pasillo. Había dos escudos en la gran pila policial, mientras que uno quedó atrás.

Cuando la pila de agentes de policía se acercó a la puerta, se detuvieron cerca del armario del conserje, adyacente a las aulas 111/112.<sup>406</sup> Supusieron que las puertas del aula estaban cerradas con llave.<sup>407</sup> El comandante de BORTAC de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP, por sus siglas en inglés) de EE. UU. en la escena recibió un juego de supuestas llaves maestras poco después. Después de consultar con un agente de policía en el pasillo que tenía un mapa del edificio (que luego se descubrió que carecía de detalles suficientes), el comandante de BORTAC probó las llaves en la puerta del armario del conserje, al

---

<sup>404</sup> Investigación del CIR.

<sup>405</sup> Investigación del CIR.

<sup>406</sup> Grabaciones de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>407</sup> Investigación del CIR.

lado del aula 112, y vio que no funcionaban. Esto desencadenó una búsqueda de más llaves, incluso por parte del jefe Arredondo en el lado sur del pasillo.<sup>408</sup> Después de esto, hubo un período de aproximadamente 10 minutos en el que parecía haber un estancamiento en el pasillo. A las 12:32 p.m., el comandante de BORTAC salió del pasillo para obtener herramientas de irrupción como una alternativa para irrumpir por la puerta que se presume estaba cerrada con llave.

El comandante se dio cuenta de que iban a necesitar un mazo con una herramienta Halligan (consulte la figura 2-4 para ver un ejemplo) y el guardabosques le pidió a un ayudante del sheriff de UCSO que lo fuera a buscar a su camión (del guardabosques), lo cual hizo. Sin embargo, poco después, el Texas Ranger 1 encontró al comandante de BORTAC y le entregó un juego de llaves. Se probaron en el armario del conserje y funcionaron.

Figura 2-3. Personal del condado de Zavala, CBP y TXDPS avanzan tras la realización de disparos



Fuente: Grabaciones de CCTV de la Escuela Primaria Robb.

<sup>408</sup> Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde.

Figura 2-4. Ejemplo de una herramienta Halligan



Foto: Wikimedia Commons

Alrededor de este momento, llegaron más miembros de BORTAC, incluido un francotirador. Hubo una pausa al hacer la entrada, para que pudieran ver si el francotirador podía ver al autor del delito y eliminarlo. También se usó un drone operado por un policía del TXDPS para intentar observar el interior del aula. Debido a los protocolos de cierre de emergencia, que exigen cubrir las ventanas, ni el francotirador ni el drone tuvieron éxito.

Aproximadamente a las 12:48 p.m., el comandante de BORTAC puso la llave dentro de la puerta del aula 111, la giró y abrió la puerta hacia él.<sup>409</sup> El equipo de entrada estaba compuesto por tres miembros de BORTAC, un miembro de Búsqueda, Trauma y Rescate de la Patrulla Fronteriza (BORSTAR, por sus siglas en inglés) y ayudantes del sheriff de dos departamentos del sheriff locales: condados de Uvalde y Zavala. Había un escudo en la pila policial, que había sido proporcionado por el Servicio de Alguaciles de EE. UU. (USMS, por sus siglas en inglés) y estaba clasificado para rifle. Mientras el equipo de entrada se preparaba para entrar, la puerta comenzó a cerrarse. Un miembro del equipo intentó colocar una silla contra la puerta para mantenerla abierta, pero la puerta era demasiado pesada y finalmente otro miembro del equipo de entrada simplemente la mantuvo abierta mientras ellos entraban. Según los agentes de policía que presenciaron la entrada, el equipo de entrada estuvo en la puerta durante al menos un minuto mientras se repositionaban y mantenían la puerta abierta. Los miembros del equipo de entrada informaron de un silencio inquietante cuando entraron en el aula a oscuras.<sup>410</sup> En el interior, se sorprendieron al saber que las dos aulas (111 y 112) estaban conectadas. Inicialmente, un segundo equipo de entrada estaba apilado en el lado opuesto, afuera de la puerta del aula 112. Sin embargo, cuando entró la primera pila policial y vio que la puerta contigua estaba abierta, al darse cuenta de que

---

<sup>409</sup> Esto no es una indicación de que la puerta estuviera cerrada con llave. El equipo del CIR determinó que no era concluyente que la puerta estuviera cerrada con llave, sino que probablemente estaba abierta. El tirador entró sin obstáculos por la puerta y era poco probable que la cerraran con llave después.

<sup>410</sup> Algunos también reconocieron el fenómeno de la visión de túnel y la exclusión auditiva.

era un aula grande, se canceló el segundo equipo de entrada debido a preocupaciones sobre fuego cruzado.<sup>411</sup> Comenzaron a despejar rincones dentro del aula, cuando de repente el tirador salió del interior de un armario. Los disparos comenzaron aproximadamente a las 12:50 p.m. El tirador fue abatido. Un miembro de BORTAC sufrió una herida de bala y un rasguño.

En cuestión de segundos, más agentes de policía y médicos policiales entraron al aula, intentando ayudar a realizar el triaje y evacuar el aula (ver el “[Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación](#)” sobre la evaluación del triaje médico). Dentro estaban 33 menores y tres maestras; entre la carnicería realizada por el tirador se encontraban víctimas traumatizadas, heridas y fallecidas. El tirador, armado con un rifle estilo AR-15 y con un chaleco antibalas, fue abatido y yacía cerca del armario del que salió.

## Uso y despliegue de equipos

### Equipo de respuesta a un tirador activo

No existe una lista específica de qué herramientas y equipos debe tener una agencia o agente de policía para prepararse para incidentes de tirador activo. El equipo del CIR centró el análisis en radios, escudos, gas CS y herramientas de irrupción, ya que cada uno de estos formaba parte del cálculo de la toma de decisiones de la respuesta de los agentes policiales a la Escuela Primaria Robb.

Es importante señalar que las herramientas y equipos específicos necesarios pueden variar según las políticas de la agencia, las regulaciones locales y la naturaleza de la respuesta. La capacitación, el mantenimiento y las actualizaciones periódicas de los equipos son cruciales para garantizar la eficacia y la preparación durante un incidente de tirador activo. Además, dependiendo del tamaño y la jurisdicción geográfica de la agencia, el acceso a equipos y herramientas tácticas, si no se asignan per cápita, debe estar disponible desde dispositivos móviles.

Las subsecciones que siguen proporcionan detalles adicionales sobre algunas de estas formas clave de equipo.

### Radios

Las radios desempeñan un papel crucial a la hora de facilitar las comunicaciones entre los miembros de los servicios de emergencia durante una crisis, especialmente cuando hay una gran convergencia de múltiples agencias en la escena. Las radios deben tener no solo la capacidad tecnológica para funcionar, sino también ser operadas adecuadamente por los usuarios finales. Los miembros de los servicios de emergencia deben asegurarse de que su comunicación sea clara, concisa y en terminología comúnmente entendida. Se deben proporcionar actualizaciones de la situación de forma rutinaria, a medida que la naturaleza del incidente evoluciona, y quienes se encuentran en el lugar y en ruta deben estar al tanto de las condiciones cambiantes. Al mismo tiempo, los miembros de los servicios de emergencia deben

---

<sup>411</sup> Investigación del CIR.

adoptar un enfoque minimalista para no sobrecargar el sistema de comunicación, lo que puede provocar que se pierda la información más importante.

## Escudos

Según el Análisis de 20 años de incidentes de tirador activo del FBI (2000-2019), aproximadamente el 43 por ciento de los 333 incidentes de tirador activo identificados incluyeron la presencia de un arma larga/rifle por parte del autor del delito. Un escudo balístico táctico, capaz de absorber el impacto de los disparos de un rifle, sirve como una herramienta invaluable para los agentes policiales, proporcionando una capa adicional de seguridad en situaciones de alto riesgo. Dado que los protocolos de respuesta a un tirador activo requieren una acción inmediata, a menudo por parte de agentes de policía en función de patrulla, en muchas agencias policiales en los EE. UU., es poco probable que un agente de policía que acuda al incidente pueda acudir con un escudo. Si hay un escudo disponible, debe usarse de acuerdo con el entrenamiento táctico para que sea efectivo. Sin embargo, el agente de policía *nunca* debe esperar por la llegada de un escudo antes de avanzar hacia la amenaza para neutralizar al tirador. La capacitación adecuada en el uso de un escudo es esencial para que el agente de policía domine las maniobras, el posicionamiento táctico, el manejo adecuado, la posición del arma de fuego y el disparo preciso, y la transición sin el escudo. Aunque muchos agentes de policía pueden recibir cierta exposición al uso de un escudo en el entrenamiento de la academia, generalmente es con un escudo no balístico, que generalmente se usa para el control de multitudes. Además, a menudo no se les vuelve a capacitar sobre su uso a menos que necesiten capacitación especializada, como SWAT. Sin experiencia SWAT, la mayoría de los patrulleros no tendrán capacitación en el uso de un escudo en una situación táctica como la de tirador activo.

## Gas CS

El despliegue de agentes químicos, como el gas CS,<sup>412</sup> comúnmente conocido como gas lacrimógeno, es una acción policial importante que debe evaluarse cuidadosamente antes de su uso. Algunos factores que deben considerarse incluyen la gravedad de la situación y el peligro que representa el autor del delito; la presencia y el impacto en los civiles, en particular los ancianos, los menores y otras personas con condiciones de salud potencialmente agravantes; opciones alternativas; la estructura física del aula, incluyendo tamaño, dimensiones, salidas y ventilación; la probabilidad de lograr una resolución final exitosa del incidente como resultado del despliegue del gas; disponibilidad de recursos médicos para tratar a cualquier persona afectada negativamente; y las condiciones climáticas, que pueden causar que el gas se disperse a áreas fuera del objetivo previsto.

---

<sup>412</sup> El nombre científico del gas CS es 2-clorobencilideno malononitrilo.

## Equipo utilizado en la Escuela Primaria Robb

Los agentes policiales primeros en llegar a la Escuela Primaria Robb utilizaron o consideraron utilizar varios de los tipos de equipos descritos anteriormente, con distintos grados de éxito.

### Radios

Un reto particular en la respuesta fue el hecho de que el jefe Arredondo, el comandante de facto en la escena, había arrojado sus radios al suelo mientras corría hacia la escena y durante el incidente no solicitó ni se le proporcionó otra radio para facilitar la comunicación.<sup>413</sup> En lugar de con radios, se comunicó con el agente Field al otro lado del pasillo a través de un teléfono móvil. Según el jefe Arredondo, arrojó sus radios porque quería tener las manos libres y sabía que las radios no funcionaban dentro del edificio.<sup>414</sup>

Durante la respuesta al incidente en la Escuela Primaria Robb, los primeros en llegar tuvieron problemas intermitentes con la transmisión de radio dentro del edificio. Los agentes de policía del UCISD PD y el personal del UCISD sabían en general que el edificio tenía esos problemas. Los agentes de policía del PD del UCISD normalmente llevaban dos radios: una específica para el distrito escolar y la otra para comunicarse con agencias externas, principalmente el UPD. La radio del distrito escolar era una radio de dos vías para comunicarse con otros agentes de policía del UCISD PD mientras se encontraban dentro de los edificios o alrededor del centro educativo. Estas radios funcionaron relativamente bien dentro del edificio. Las otras radios, para comunicarse con agencias policiales externas, no funcionaron bien dentro del edificio, ya que fueron diseñadas para ser más efectivas en espacios abiertos, el terreno común de los nueve condados rurales del sur de Texas.

En el análisis que hizo el equipo del CIR de las grabaciones de BWC y CCTV, el equipo observó que las radios no transmitían ni recibían comunicaciones repetidamente dentro del edificio. Sin embargo, no fue un fallo total, y durante gran parte del incidente, se transmitieron comunicaciones por radio a uno o más agentes de policía que estaban dentro del pasillo, en ambos lados, y justo afuera de las puertas oeste y sur, como por el jefe interino Mariano Pargas del UPD y otros.

### Escudos

En la Escuela Primaria Robb, los agentes de policía en la escena advirtieron desde el principio que se necesitaban escudos. La primera llamada oficial por radio pidiendo escudos se produjo aproximadamente a las 11:39 a.m., que coincide con el momento en que los agentes de policía que se encuentran en el pasillo hicieron la transición a una respuesta de sujeto atrincherado y las llamadas iniciales por radio de que el sujeto estaba contenido o atrincherado.

---

<sup>413</sup> Investigación del CIR.

<sup>414</sup> Investigación del CIR.



El primer escudo llegó a la intersección en T del pasillo aproximadamente a las 11:52 a.m. Un segundo y un tercero llegaron a la intersección en T 12 minutos después, a las 12:04 p.m. Ninguno de los escudos estaba clasificado para rifle. Ver la figura 2-5.

Figura 2-5. Colocación de tres escudos en la intersección en T a las 12:04 p.m.



Fuente: Grabaciones de CCTV de la Escuela Primaria Robb.

A las 12:11 p.m., el jefe de bomberos tomó uno de los tres escudos en la intersección en T y lo llevó al lado sur del pasillo, que en ese momento no tenía ningún escudo. A las 12:21 p.m., justo antes de que se realizaran disparos desde el interior de las aulas 111/112, el primer escudo apto para rifles llegó a la intersección en T, traído por un oficial del USMS. Las 12:21 p.m. la pila policial avanzó con uno de los dos escudos balísticos y el escudo clasificado para rifle del USMS. Ver la tabla 2-1 y la figura 2-6. [en la página 119](#).

Aproximadamente a las 12:30 p.m., llegó un escudo adicional con clasificación para rifle al lado sur del pasillo, también del USMS. En el transcurso de la respuesta, se llevaron al Edificio Oeste cinco escudos, dos de los cuales estaban clasificados para rifles.

En el momento en que entraron a las aulas 111/112, el equipo de entrada usó uno de los escudos balísticos del USMS en el pasillo del lado norte (ver la tabla 2-2 en [la página 119](#)). El escudo fue manejado por un operador de BORTAC. Esto era totalmente apropiado, dado que el escudo estaba disponible en la escena en el momento en que se formó la pila policial y se realizó la entrada. A lo largo de la respuesta al incidente, los agentes de policía que se encontraban en el pasillo a menudo hicieron referencia a la necesidad de escudos, incluso en un momento dijeron que estaban esperando escudos. Otros señalaron la insuficiencia de los escudos no aptos para rifles para abordar la amenaza. El equipo del CIR no puede decir que estos agentes de policía fueran representativos de la respuesta general. El equipo tampoco puede decir que la entrada a las aulas 111/112 se haya retrasado porque los agentes de policía estaban esperando la llegada de los escudos. El análisis del equipo del CIR indica que la larga

pausa en la entrada hasta las 12:21 p.m. se debió en gran parte a la evacuación del edificio y no a la espera de los escudos.

Sin embargo, el equipo del CIR concluye el análisis del uso de escudos con lo siguiente: en una respuesta de tirador activo, los agentes de policía nunca deben esperar la llegada de un escudo o cualquier otro equipo auxiliar antes de avanzar hacia la amenaza para neutralizar al tirador.

Tabla 2-1. Ubicaciones de escudos a las 12:21 p.m.

<b>Pasillo del lado norte/Intersección en T</b>	<b>Pasillo del lado sur</b>
2 escudos balísticos (no clasificados para rifles)	1 escudo balístico (no clasificado para rifle)
1 escudo clasificado para rifle	

Tabla 2-2. Ubicaciones de los escudos cuando se entró a las aulas 111/112 alrededor de las 12:47 p.m.

<b>Pasillo del lado norte/intersección en T</b>	<b>Pasillo del lado sur</b>
2 escudos balísticos (no clasificados para rifles)	1 escudo balístico (no clasificado para rifle)
1 escudo clasificado para rifle	1 escudo clasificado para rifle

Figura 2-6. Personal del condado de Zavala, CBP y TXDPS avanzan tras la realización de disparos



Fuente: Grabaciones de CCTV de la Escuela Primaria Robb.

## Gas CS

Aproximadamente a las 12:14 p.m., el agente de policía 4 del UPD llevó botes de gas CS cerca de la intersección en T y poco después llegaron varias mascarillas antigás. Los agentes de policía comenzaron a formular un plan para usar el gas, que consistía en dejar caer los botes por la ventana del aula. Este plan persistió hasta los disparos realizados a las 12:21 p.m., mientras esperaban al mismo tiempo por las llaves maestras. No está claro a qué hora se suspendió el plan de usar el gas, pero finalmente fue debido a que había menores en el aula.<sup>415</sup>

Los agentes químicos están destinados a ser utilizados principalmente en situaciones de un sujeto atrincherado o para la ejecución de una orden de cateo con la intención de sobrecargar las habilidades sensoriales motoras del sujeto, así como para crear un elemento de sorpresa que ofrezca una posición tácticamente ventajosa. Sin embargo, supone un riesgo poco convencional utilizar agentes químicos durante una situación de tirador activo o en un entorno con un número significativo de víctimas, en particular un entorno escolar. La dispersión del gas en este caso habría sido un error táctico que habría comprometido aún más la respuesta de los agentes de policía. La decisión de suspender finalmente el uso del gas fue sin duda acertada.

## Herramientas para irrumpir

A ambos lados del pasillo, el modo principal de entrar a las aulas que se sabía o se suponía que estaban cerradas con llave era con llaves maestras. No se utilizaron herramientas para irrumpir para entrar a las aulas del Edificio Oeste.

Aunque se suponía que las puertas de las aulas 111/112 estaban cerradas con llave, nuestro análisis de las comunicaciones por video y radio no indica ninguna solicitud de herramientas para irrumpir hasta aproximadamente las 12:19 p.m. (43 minutos después de llegar por primera vez a la escena), y esa solicitud se refería a romper la puerta del aula 109, que los agentes en el lado sur del pasillo intentaban evacuar. En ese momento, el sargento 1 del UPD hizo la pregunta en el pasillo ocupado por unos 12 agentes de policía, de al menos tres agencias diferentes, y ninguno de ellos indicó que tuviera herramientas para irrumpir. Finalmente, el aula fue evacuada por la ventana.

En el lado norte del pasillo, el comandante de BORTAC fue a obtener sus herramientas para irrumpir a las 12:32 p.m., después de que un juego de llaves maestras no funcionara y mientras esperaban un nuevo juego. Finalmente, llegó el nuevo juego de llaves, se probaron en el armario del conserje y finalmente se usaron para abrir la puerta de las aulas 111/112. Como se indicó anteriormente en este informe, se desconoce si la puerta estaba realmente cerrada con llave. Sin embargo, el hecho de que el tirador hubiera entrado por una de las puertas del aula indica que estaba abierta en ese momento y probablemente habría permanecido abierta.

---

<sup>415</sup> Investigación del CIR.

## Observaciones y recomendaciones

**Observación 1:** Los primeros agentes de policía en llegar en la escena se movieron inmediatamente hacia el sonido de los disparos y entraron al Edificio Oeste de la Escuela Primaria Robb para detener al tirador, lo cual cumplió con las prácticas generalmente aceptadas de respuesta a un tirador activo. Una vez dentro del edificio, cinco de los primeros agentes de policía en llegar a la escena continuaron avanzando por el pasillo hacia una ráfaga de disparos que estalló dentro de las aulas 111/112.

**Observación 2:** Los movimientos de los agentes de policía por el pasillo no estaban coordinados y no eran tácticamente sólidos, lo que generó un posible fuego cruzado entre los agentes de policía que entraban por el lado sur y el lado norte del pasillo.

**Recomendación 2.1:** Los agentes de policía que responden a un tirador activo y otras escenas dinámicas deben ser conscientes del posible fuego cruzado en su aproximación inicial y hacer ajustes tácticos tan pronto como sea posible.

**Recomendación 2.2:** Las agencias policiales deben asegurarse de que los agentes reciban capacitación en equipos de una, dos, tres y cuatro personas que se imparte en los cursos de capacitación para incidentes de tirador activo. Estas formaciones están diseñadas para brindar la mayor oportunidad de éxito a los agentes de policía a la hora de localizar y abordar la amenaza con cualquier sistema de armas que tengan consigo.

**Observación 3:** Después de que agentes de policía sufrieran heridas por raspaduras de metralla, los primeros agentes de policía en llegar a la escena no traspasaron las puertas de las aulas 111/112 y se reubicaron en una situación de sujeto atrincherado. Esta concepción impregnó gran parte de la respuesta al incidente, e incluso afectó a muchos de los agentes policiales que acudieron más tarde. A pesar de su capacitación y a pesar de múltiples eventos que indicaban que el autor del delito continuaba representando una amenaza activa para los estudiantes y el personal en el edificio, incluida la probabilidad y luego la confirmación de víctimas dentro del aula, los agentes de policía que estaban en la escena no intentaron ingresar al aula y neutralizar al tirador hasta pasada más de una hora desde que entraron al edificio. El tirador no fue abatido hasta aproximadamente 77 minutos después de que llegaron los oficiales policiales primeros en llegar.

**Recomendación 3.1:** Los agentes de policía que responden a un incidente de tirador activo deben intentar continuamente eliminar la amenaza y permitir la respuesta a la víctima. Las acciones pasadas inmediatas y las acciones futuras probables del tirador sirven como “puntos desencadenantes” que indican que la respuesta apropiada debe estar en línea con los protocolos de respuesta del tirador activo.<sup>416</sup> Un tirador activo con acceso a las víctimas *nunca* debería ser considerado y tratado como un sujeto atrincherado.

---

<sup>416</sup> IACP, *Política modelo sobre tirador activo*.

**Recomendación 3.2:** Los agentes de policía que responden a un incidente de tirador activo o escenas dinámicas con amenazas en evolución deben evaluar continuamente su entorno y estímulos, y tratar de obtener una imagen precisa del incidente en la que basar su toma de decisiones y su enfoque táctico.

**Recomendación 3.3:** Las academias y proveedores de capacitación de las fuerzas policiales deben garantizar que los módulos de capacitación sobre tirador activo incluyan los factores para determinar situaciones de tirador activo frente a situaciones de sujeto atrincherado.

**Observación 4:** Una llamada por radio de que el autor del delito está “contenido” y “atrincherado” se repitió una y otra vez, y se extendió rápidamente entre el conjunto de agencias y agentes de policía individuales que acudieron a la escena. Aunque también se dijo que el autor del delito todavía estaba disparando en algunos casos, la abundancia de comunicaciones por radio hizo inevitable que algunos miembros de los servicios de emergencia escucharan una comunicación, pero no la otra.

**Recomendación 4.1:** Los agentes de policía que se encuentren en la escena de un incidente de tirador activo deben conocer su descripción de la situación y cómo esta puede influir en otros agentes de policía a medida que llegan. Estas actualizaciones de estado, conocidas como L-CAN (Ubicación, Condiciones, Acciones, Necesidades) son parte integral de una respuesta policial efectiva e informada, particularmente con activos en camino, a una situación en evolución.

**Recomendación 4.2:** Las agencias policiales y los proveedores de capacitación deben garantizar que las L-CAN se incluyan de manera rutinaria en los escenarios de capacitación cuando corresponda, incluido el entrenamiento en incidentes de tirador activo. Otras opciones para mejorar la disciplina L-CAN de los agentes de policía pueden incluir incorporarse al pase de lista, realizar simulacros de L-CAN e incluirlos como parte del proceso formal de análisis posterior a la acción de una agencia para todos los incidentes críticos.

**Observación 5:** Los agentes de policía en la escena no marcaron de manera congruente las aulas que fueron despejadas y evacuadas, lo que llevó a casos de despejar y evacuar las mismas aulas varias veces durante el transcurso de la respuesta, algo totalmente innecesario e involuntario.

**Recomendación 5.1:** El despeje y la evacuación de aulas deben realizarse sistemáticamente. Los agentes de policía deben establecer un enfoque estándar de marcar físicamente las aulas que sean despejadas. El enfoque debe ser sencillo y realizable en cualquier aula. Muchas agencias policiales utilizan un marcador o tiza para marcar una “X” en la puerta una vez que se despeja el cuarto. Hacerlo sirve tanto para la seguridad de los agentes de policía como para la gestión de recursos. Las agencias policiales y los proveedores de capacitación deben garantizar que se brinde esta instrucción durante la capacitación sobre el despeje de edificios.

**Observación 6:** El esfuerzo para despejar y evacuar todo el Edificio Oeste fue deliberado y estuvo dirigido por el jefe Arredondo, para preservar y proteger las vidas de los menores y maestros que permanecían en la zona caliente, mientras el tirador seguía siendo una amenaza activa con múltiples víctimas en las aulas 111/112. Este fue un factor importante que contribuyó al retraso en la entrada a las aulas 111/112. El tiempo que tomó evacuar todo el edificio fue de 43 minutos, comenzando alrededor de las 11:38 a.m., cuando el jefe Arredondo se dio cuenta de que había ocupantes en el aula 109 a la que no podía acceder, y finalizando a las 12:21 p.m., cuando se realizaron cuatro disparos, y esa misma aula fue finalmente evacuada por las ventanas. Durante este tiempo y antes de las 12:21 p.m., hubo múltiples estímulos que indicaban que había una amenaza activa en las aulas 111/112, incluidos: la descarga de disparos durante la respuesta inicial; los menores y maestros observados al evacuar las aulas; un único disparo realizado a las 11:44 a.m.; la notificación de que la clase estaba en sesión; la notificación de un agente policial en la escena de que su esposa, una maestra, estaba dentro de las aulas 111/112 y fue baleada; y múltiples transmisiones de radio de una llamada al 911 de un estudiante dentro del aula.

**Recomendación 6.1:** Los agentes policiales que responden a un incidente de tirador activo deben, ante todo, dirigirse hacia la amenaza para eliminarla. En caso de que haya recursos disponibles y una oportunidad para evacuar a los transeúntes y a las víctimas de la zona caliente, los agentes policiales deben equilibrar el riesgo que representa la evacuación frente al riesgo que representa permanecer en aislamiento y potencialmente en el fuego cruzado. En tales circunstancias, las evacuaciones deben realizarse de la manera más expedita, limitándose a aquellos que se encuentran inmediatamente en peligro y no a expensas de la prioridad de eliminar la amenaza. En el caso de la Escuela Primaria Robb, el equipo del CIR concluye que el esfuerzo de evacuación se prolongó y no debería haber causado un retraso tan significativo en la final entrada a las aulas 111/112.

**Observación 7:** Algunos agentes de policía en el lugar creían que estaban esperando que llegaran más recursos, como escudos y un equipo táctico especializado, para poder entrar.

**Recomendación 7.1:** Los agentes de policía que acuden a un incidente de un tirador activo deben estar preparados para abordar la amenaza e irrumpir o entrar en un aula utilizando solo las herramientas que tienen consigo, que a menudo son un arma de fuego o de servicio estándar.

**Recomendación 7.2:** Las agencias policiales deberían adoptar normas nacionales de capacitación en tirador activo. La adopción de tales normas es fundamental para el apoyo y el desarrollo de tácticas de respuesta efectivas. La capacitación, por diseño, permite que un equipo de facto de agentes de policía capacitados de manera similar pueda reunirse, comunicarse y actuar rápidamente como un equipo para detener rápidamente la matanza y evitar las muertes.

**Recomendación 7.3:** Los líderes policiales en la escena deben trabajar con los recursos y el personal disponibles en la escena, y cuando la situación se estanca, crear un perímetro interno operativo con un equipo táctico, eliminando a todo el resto del personal para evitar compensar excesivamente la situación con personal innecesario.

**Observación 8:** El equipo de entrada supuso que la puerta de las aulas 111/112 estaba cerrada con llave, basándose en la información que recibieron de los agentes de policía que estuvieron en la escena durante un período de tiempo más largo. Sin embargo, durante todo el incidente, esta suposición nunca se puso a prueba y nunca se comprobó el pomo de la puerta. Nuestro análisis indica que ocho puertas interiores en el Edificio Oeste estaban abiertas y los agentes de policía que acudieron descubrieron que estaban abiertas durante las evacuaciones.

**Observación 9:** Con las llaves maestras en la mano y la confirmación de que funcionaban, el comandante de BORTAC esperó en la entrada del aula para que un francotirador y un dron pudieran intentar tener una visión del aula. Si hubiera tenido éxito, el francotirador podría haber mitigado una gran cantidad de riesgo planteado por un tiroteo dentro del aula. El francotirador o el dron podrían haber proporcionado información valiosa sobre el diseño del aula, la ubicación de las víctimas y el tirador, lo que crearía una gran ventaja táctica para el equipo de entrada. Sin embargo, la evaluación de estas opciones añadió 10 minutos al tiempo total de respuesta.

**Recomendación 9.1:** Los líderes que brindan dirección en un incidente de tirador activo deben equilibrar la urgencia de detener al tirador con capacidades y enfoques que pueden llevar mucho tiempo. Al tomar tales decisiones se debe considerar la cantidad de tiempo que ha pasado y la probabilidad de éxito o mejores resultados.

**Recomendación 9.2:** La evaluación de la viabilidad del uso de un francotirador debería haberse realizado con mayor anterioridad durante el incidente, tan pronto como se conoció la ubicación del autor del delito. Hubo varios agentes de policía con capacitación y experiencia SWAT que podrían haber realizado dicha evaluación dentro de los primeros 10 minutos de la respuesta policial.

**Observación 10:** Los agentes policiales que responden a los incidentes de tirador activo poseen una variedad de experiencia y entrenamiento, pero rara vez hay un equipo táctico especializado en pleno funcionamiento en la escena para responder.

**Observación 11:** El protocolo de respuesta en incidentes de tirador activo no requiere ningún equipo que no sea estándar para un oficial de patrulla.<sup>417</sup> Los agentes de policía en la escena durante la respuesta inicial en el Edificio Oeste, incluso con solo su arma de servicio estándar, tenían suficiente equipo para formular un plan e intentar entrar a las aulas 111/112, comprobando primero el pomo de la puerta y, si fuera necesario, haciendo una entrada forzada a través de la ventana del aula, o utilizando métodos balísticos de irrupción.<sup>418</sup>

---

<sup>417</sup> TCOLE, "Respuesta a un tirador activo de las fuerzas policiales en las escuelas."

<sup>418</sup> ALERTA, *Respuesta al ataque de la Escuela Primaria Robb*.

**Recomendación 11.1:** Todo el equipo asignado por una agencia requiere capacitación específica y solo puede ser utilizado por aquellos agentes de policía asignados a ese equipo en particular. Idealmente, una agencia podría considerar asignar equipo especializado a los patrulleros para mejorar la capacidad operativa de una respuesta de emergencia. Cabe señalar que no todo el equipo enumerado se requiere como respuesta colectiva y se recomienda utilizarlo individualmente según esté disponible para mejorar aún más las capacidades en la escena de un agente de policía que acude a una emergencia crítica, como una situación de tirador activo. Cada herramienta mejora su capacidad y competencia, pero no se requiere ninguna pieza de equipo auxiliar para responder a un tirador activo.

**Recomendación 11.2:** Las agencias también deberían considerar garantizar que haya equipos disponibles en lugares críticamente vulnerables, como escuelas y otros objetivos fáciles. Dependiendo de la capacidad del departamento de policía, “fácilmente disponible” puede definirse como tener el equipo en posesión de un agente de policía capacitado o cerca para adquirir el equipo en una respuesta de emergencia.

**Observación 12:** Las radios del UPD no funcionaron bien dentro del Edificio Oeste, lo que provocó problemas de comunicación durante la respuesta al incidente. A pesar de los desafíos conocidos en las comunicaciones por radio, las pruebas en video muestran que se transmitieron comunicaciones por radio a ambos lados del pasillo durante todo el incidente, compartiendo hechos y circunstancias clave del incidente.

**Recomendación 12.1:** Al experimentar vacíos de radio o zonas sin cobertura dentro de un edificio, los agentes de policía en la escena deben estar preparados para identificar y utilizar otros modos de comunicación, especialmente en incidentes grandes y complejos con múltiples agencias operando en múltiples ubicaciones. Algunas prácticas comunes en las fuerzas policiales para tales circunstancias son asignar “corredores”, quienes transmitirán información a los actores clave dentro de una respuesta a un incidente.

**Recomendación 12.2:** Las agencias policiales deben mantener y actualizar todos los equipos, incluidas las radios, cuando se presenten vulnerabilidades. En Uvalde, las radios policiales deberían funcionar no solo en los espacios abiertos que prevalecen en todo el condado, sino también en entornos de alta densidad, como los edificios escolares. Además, las agencias deberían establecer y capacitarse sobre planes de contingencia de operatividad de radio, como la comunicación de punto a punto, que no requiere repetidores ni transmisores internos.



# Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación

## Introducción

El liderazgo de las fuerzas policiales es absolutamente crítico, especialmente en momentos de gran desafío, como el incidente del tiroteo activo en la Escuela Primaria Robb. Requiere acción valerosa y firmeza en un entorno caótico. El liderazgo puede mostrarse internamente dentro de una agencia, y públicamente cuando se proporciona servicio a la comunidad; surge independientemente del rango o el cargo. Situaciones como el incidente de la Escuela Primaria Robb requieren acciones firmes y de mando. Según los hechos recogidos para este informe, este liderazgo estuvo ausente durante demasiado tiempo en la Escuela Primaria Robb.

El incidente del tirador activo en la Escuela Primaria Robb debería haberse resuelto en mucho menos de los 77 minutos que tardaron en entrar en las aulas 111 y 112.<sup>419</sup> En consecuencia, gran parte de las deliberaciones que se mencionan en este capítulo no se centran en las acciones del liderazgo tras la conclusión del incidente, sino más bien en el liderazgo, el mando del incidente y la coordinación en ese período crítico de tiempo durante la respuesta al tirador activo. Se aborda la necesidad de establecer un puesto de mando del incidente o una estructura de mando unificada en medio de una situación de tirador activo. Y analiza de la importancia de una estrategia de mando y coordinación colaborativa y concertada a la hora de responder y resolver incidentes complicados que implican a múltiples agencias. Las recomendaciones identificadas son fundamentales para definir lo que ocurrió el 24 de mayo tanto para la comunidad de Uvalde como para que las autoridades policiales y otras agencias que respondieron aprendan, practiquen y se preparen con el fin de prevenir la próxima tragedia o disminuir el daño que causa.

## Alcance

En este capítulo se describen las acciones e inacciones de las fuerzas policiales; el mando y la gestión del incidente; la coordinación con otras agencias de las fuerzas policiales, incluida la ayuda mutua; el autodespliegue por parte de otras fuerzas policiales locales, estatales y federales; y los servicios médicos de emergencia/servicios médicos de bomberos.

---

<sup>419</sup> Según el análisis del Servicio Secreto de Estados Unidos sobre los ataques activos entre 2016 y 2020, “más de un tercio de los ataques (n=65, 38 por ciento) terminaron rápidamente. . . una cuarta parte de los ataques (n=45, 26 por ciento) fueron de mayor duración, más de 15 minutos.” NTAC, *Ataques masivos en espacios públicos*; según el FBI, “un tiroteo activo dura un promedio de 12 minutos. El treinta y siete por ciento dura menos de cinco minutos.” Schweit, “Abordar el problema del tirador activo.”

Al igual que con cualquier evaluación posterior a la acción, el equipo del CIR se benefició de la retrospectiva durante este análisis. El análisis de los vídeos, las grabaciones de las cámaras corporales y otros datos posteriores al incidente proporcionaron a menudo una claridad sobre las acciones e inacciones de ese trágico día de la que no disponían los miembros de los servicios de emergencia en la Escuela Primaria Robb. Al igual que con cualquier evaluación posterior a la acción, el equipo de Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés) se benefició de la retrospectiva durante este análisis. El análisis de videos, grabaciones de cámaras corporales (BWC, por sus siglas en inglés) y otros datos posteriores al incidente a menudo proporcionaron claridad a las acciones e inacciones en ese trágico día que no estaba disponible para los primeros en responder a la Escuela Primaria Robb.

Este capítulo se divide en dos secciones: <sup>420</sup>

- Liderazgo durante una respuesta a un tirador activo—Esta sección describe la acción y la inacción de los líderes en el transcurso del incidente para responder a la amenaza del tirador activo, coordinar los recursos entrantes y establecer el mando y el control.
- Coordinación de la respuesta médica—Esta sección describe la coordinación de la respuesta de los servicios médicos de emergencia.

Cada sección se refiere a las prácticas y normas generalmente aceptadas relacionadas con el liderazgo, el mando y la coordinación del incidente, y de cualquier antecedente relevante antes de analizar lo ocurrido en la escuela primaria Robb. El capítulo concluye con observaciones y recomendaciones.

Si bien el “Capítulo 1. Reconstrucción del cronograma del incidente” proporciona un relato exhaustivo de los hechos pertinentes que condujeron al trágico tiroteo masivo, durante el mismo e inmediatamente después, este capítulo incorpora dichos hechos e incluye un análisis desde el punto de vista del liderazgo y del mando y coordinación del incidente.

Solamente se nombrará a los jefes ejecutivos, a los ejecutivos gubernamentales y a los elegidos para cargos cívicos o gubernamentales. Se asignará un número a otros miembros de las autoridades policiales que hayan sido fundamentales o hayan desempeñado un papel clave en las áreas de liderazgo mando y coordinación del incidente, y se hará referencia a ellos por su cargo y número. Todas las demás personas son anónimas.

Se incluyen antecedentes y recursos adicionales en el “Apéndice D. Materiales complementarios de liderazgo, mando del incidente y coordinación”.

---

<sup>420</sup> Los tiempos mostrados pueden diferir en los vídeos y las imágenes debido a errores en los sistemas de sincronización. El equipo utilizó tiempos reales y verificados. Para leer más sobre este análisis y una explicación detallada de la metodología del informe, ver “Metodología del informe.”

## Liderazgo durante una respuesta a un tirador activo

Antes, durante y después de la respuesta a un incidente crítico, el liderazgo desempeña un papel fundamental a la hora de sentar las bases para una respuesta eficaz al incidente y a los acontecimientos posteriores. Una estrategia de mando y coordinación coordinada y colaborativa también es fundamental para la respuesta y resolución de incidentes complicados que implican múltiples agencias.

Durante las respuestas a incidentes, el liderazgo es inestimable para apoyar la coordinación y la comunicación. Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de la colaboración dentro de la agencia, con otras autoridades policiales y entre las distintas disciplinas de la seguridad pública, como demuestran los fallos detectados en este informe.

## Principios de liderazgo, mando del incidente y tirador activo

Cuando las fuerzas policiales juran su cargo, se comprometen a servir y proteger a sus comunidades. Los agentes están capacitados para abordar situaciones críticas desde la búsqueda de soluciones tácticas. A menudo se les pide que tomen decisiones en fracciones de segundo, y estas decisiones tienen consecuencias a largo plazo, a veces irreversibles. Esta profesión conlleva una gran responsabilidad y un alto costo físico, mental y emocional para los agentes y las comunidades a las que sirven.

Los altos mandos de las fuerzas policiales marcan la pauta de la política, los procedimientos y el comportamiento ético de las fuerzas policiales.<sup>421</sup> Los líderes de alto rango tienen “una responsabilidad especial que requiere un esfuerzo constante para desarrollarse de forma proactiva y motivar, inspirar, capacitar y desarrollar a los demás”.<sup>422</sup> En un modelo, un liderazgo eficaz de las fuerzas policiales incluye ocho principios:

6. Servicio – La esencia de las fuerzas policiales es servir, y un "administrador eficaz es un ejemplo de servicio, entrega y altruismo".
7. Honestidad – La comunicación y las acciones de los líderes deben ser honestas y directas, y esa honestidad se extiende a que los líderes sean honestos consigo mismos.
8. Integridad – El liderazgo eficaz “[d]epende de hacer sistemáticamente lo que es correcto, es decir, lo que redundará en beneficio de la organización y de los demás”.
9. Humildad – El liderazgo implica “buscar formas de aprender de los demás y mejorar nosotros mismos”.
10. Propósito – El sentido de un objetivo común permite a los líderes formar personal que se identifique con el objetivo central y la nobleza de las fuerzas policiales.
11. Mentoría – Los líderes tienen el deber y la responsabilidad de desarrollar a su personal.

---

<sup>421</sup> Fortenbery, “Desarrollo de líderes policiales éticos: un plan de acción.”

<sup>422</sup> Willis, “Perspectiva: principios de un liderazgo eficaz de las fuerzas policiales.”

12. Actitud positiva/constructiva – Los líderes deben "[c]onstantemente... mostrar la actitud de avanzar de forma constructiva, buscando siempre resultados positivos y la cooperación voluntaria de los demás".

13. Confianza – Los líderes eficaces deben confiar en su personal.<sup>423</sup>

Como parte de un liderazgo eficaz, los líderes de alto rango deben ser honestos y comunicar a sus compañeros sus opiniones ". . . cuando crean que han hecho o están a punto de hacer algo que no redunde en beneficio de su cargo o del departamento".<sup>424</sup> Los líderes eficaces deben cuestionar una decisión, una acción o una inacción. Ello requiere valor moral, pero la investigación ha demostrado que, si una persona demuestra ese valor y actúa, es probable que los demás le sigan.<sup>425</sup>

El código ético de las fuerzas policiales ayuda a las agencias y a las fuerzas policiales a practicar estos valores fundamentales.<sup>426</sup> Predicar con el ejemplo sienta las bases de una agencia eficaz.

Las deficiencias de una organización son un reflejo directo de su liderazgo. Todos los agentes de policía juramentados de todos los rangos tienen que pedir y rendir cuentas a los demás. Independientemente de quien nos mire, hacer lo correcto es solamente la manera de cambiar la cultura de las fuerzas policiales y generar confianza en la organización y en el público (la comunidad a la que todos servimos). Debemos recordar siempre que debemos adoptar el código ético de nuestra organización, y debe ser un recordatorio constante para predicar con el ejemplo. Además, la comunicación eficaz es esencial.<sup>427</sup>

Durante un incidente crítico, el liderazgo eficaz es primordial, y los líderes tienen la responsabilidad de actuar con impulso hacia delante.

Las personas con autoridad formal, incluidos los ejecutivos, el personal de mando y todos los demás supervisores, tienen el deber y la responsabilidad de ejercer el mando, el control, la gestión y la autoridad, independientemente de la designación en funciones. Tienen la obligación de proteger vidas inocentes en virtud de su juramento de cargo (ver el recuadro "Juramento de honor de las fuerzas policiales de la IACP" para ver un ejemplo de un juramento muy utilizado).

---

<sup>423</sup> Willis, "Perspectiva: principios de un liderazgo eficaz de las fuerzas policiales."

<sup>424</sup> Willis, "Perspectiva: principios de un liderazgo eficaz de las fuerzas policiales."

<sup>425</sup> *Psychology Today*, "Efecto del espectador."; Staub, *Vencer el mal*; Staub, *Las raíces del bien*; Aronie y Lopez, "Mantenernos a salvo unos a otros."

<sup>426</sup> Morris, "La importancia de liderar con el ejemplo."; Fortenbery, "Desarrollo de líderes policiales éticos"; IACP, "Código de ética de las fuerzas policiales."

<sup>427</sup> Morris, "La importancia de liderar con el ejemplo."

## Juramento de honor de las fuerzas policiales de la IACP

El juramento de honor de las fuerzas policiales de la Asociación Internacional de Jefes de Policía (IACP, por sus siglas en inglés) demuestra las normas éticas a través de una afirmación pública. El juramento de honor es:

Por mi honor, nunca traicionaré mi integridad, mi carácter o la confianza pública. Trataré a todas las personas con dignidad y respeto y me aseguraré de que mis acciones estén dedicadas a garantizar la seguridad de mi comunidad y la preservación de la vida humana. Siempre tendré el valor de responsabilizarme de mis actos y por los actos de los demás. Mantendré siempre las normas éticas más estrictas y defenderé los valores de mi comunidad y de la agencia a la que presto mis servicios.\*

---

\* IACP, *Juramento de honor de las fuerzas policiales*.

## Principios de la respuesta al tirador activo

Dadas las lecciones aprendidas de Columbine, las normas promulgadas por la Asociación Internacional de Jefes de Policía,<sup>428</sup> y la capacitación desarrollada por el Departamento de Justicia<sup>429</sup> y el Departamento de Seguridad Nacional,<sup>430</sup> debe quedar ampliamente entendido que la respuesta de las fuerzas policiales en situaciones de tirador activo requiere la actuación inmediata de los agentes policiales primeros en llegar, independientemente de la disponibilidad de unidades o equipos especializados. En una situación ideal, cuatro o cinco miembros del personal de primera respuesta llegan al lugar de un tiroteo activo simultáneamente, y rápidamente buscan y eliminan la amenaza. La evolución reciente de la respuesta táctica y la capacitación también hacen hincapié en la respuesta de un solo agente cuando la situación lo exige.<sup>431</sup> Para obtener una explicación más detallada de los principios de respuesta a los tiradores activos, ver el “Capítulo 2. Tácticas y equipo”.

## Sistema Nacional de Gestión de Incidentes

Cuando varias agencias o entidades están involucradas en la respuesta a un incidente, también es fundamental que los líderes desarrollen una estrategia de mando y coordinación coordinada y colaborativa. Los incidentes de violencia masiva en particular a menudo requieren la respuesta de muchas agencias las fuerzas policiales, departamentos de bomberos, agencias de transporte e

---

<sup>428</sup> IACP, *Política modelo sobre tirador activo*.

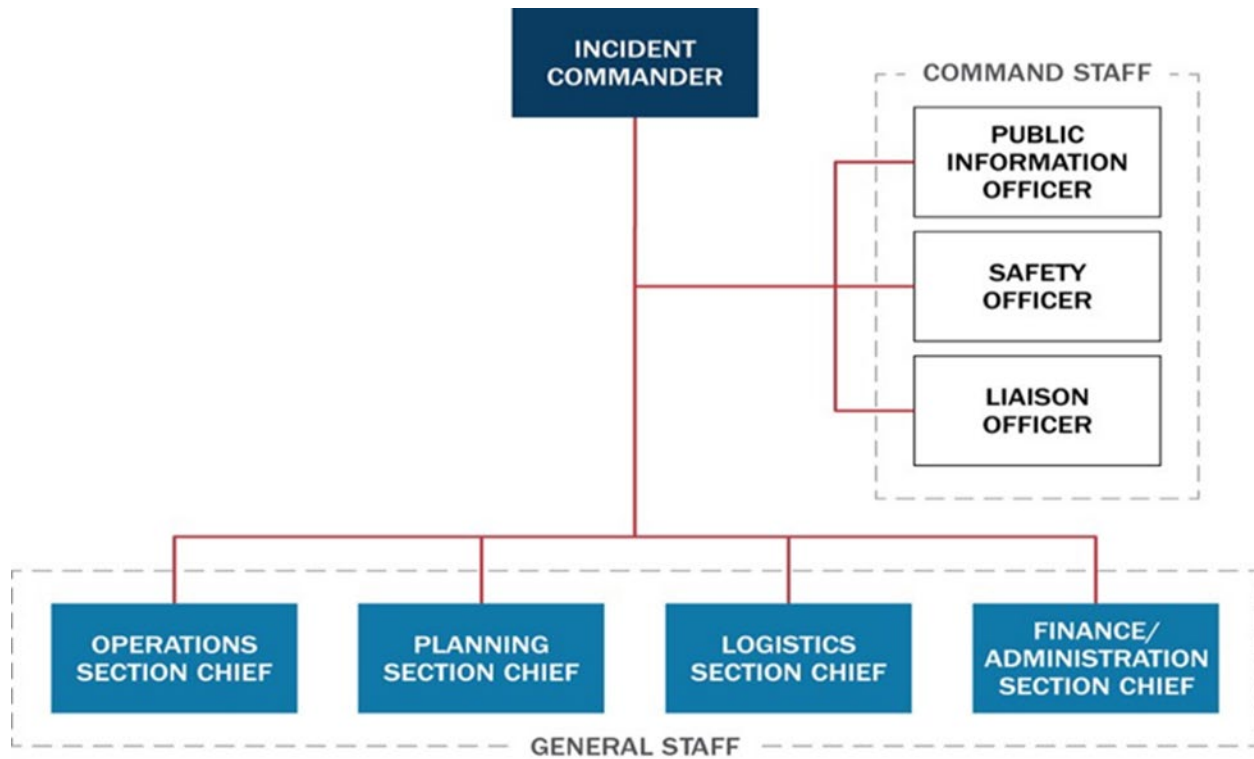
<sup>429</sup> ALERRT, *Respuesta al tirador activo Nivel 1 Versión 7.2*; Elkins, “Prepararse hoy para lo que pueda suceder mañana.”

<sup>430</sup> DHS, *Respuesta de emergencia de las fuerzas policiales al tirador activo*.

<sup>431</sup> Martaindale y Blair, “La evolución desde Columbine de los protocolos de entrenamiento de respuesta al tirador activo.”

instalaciones médicos de emergencia. La falta de un entendimiento común de las funciones de los miembros del personal de primera respuesta puede crear confusión.

Figura 3-1. Ejemplo de estructura del sistema de mando del incidente con un solo comandante del incidente



El Sistema Nacional de Gestión de Incidentes (NIMS, por sus siglas en inglés) es un marco útil para coordinar las respuestas entre múltiples agencias, incluyendo "...todos los niveles de gobierno, organizaciones no gubernamentales y el sector privado para trabajar juntos en la prevención, protección, mitigación, respuesta y recuperación de [todos] los incidentes".<sup>432</sup> Como indica la Agencia Federal para la Gestión de Emergencias (FEMA, por sus siglas en inglés), "el componente de mando y coordinación del NIMS describe los sistemas, principios y estructuras que proporcionan un marco nacional estándar para la gestión de incidentes".<sup>433</sup> La capacidad de responder de forma coordinada no es fruto de la casualidad, sino del compromiso de toda la región con el NIMS y de la preparación y capacitación necesarias. La FEMA describe el NIMS como un "...vocabulario, sistemas y procesos compartidos. . ." al tiempo que define los sistemas clave, "...incluso el Sistema de Mando del Incidente (ICS, por sus siglas en inglés), las estructuras del Centro de Operaciones de Emergencia (COE, por sus siglas en inglés) y los Grupos de Coordinación Multiagencia (MAC, por sus siglas en inglés) que guían la forma en que el personal trabaja conjuntamente durante los incidentes".<sup>434</sup>

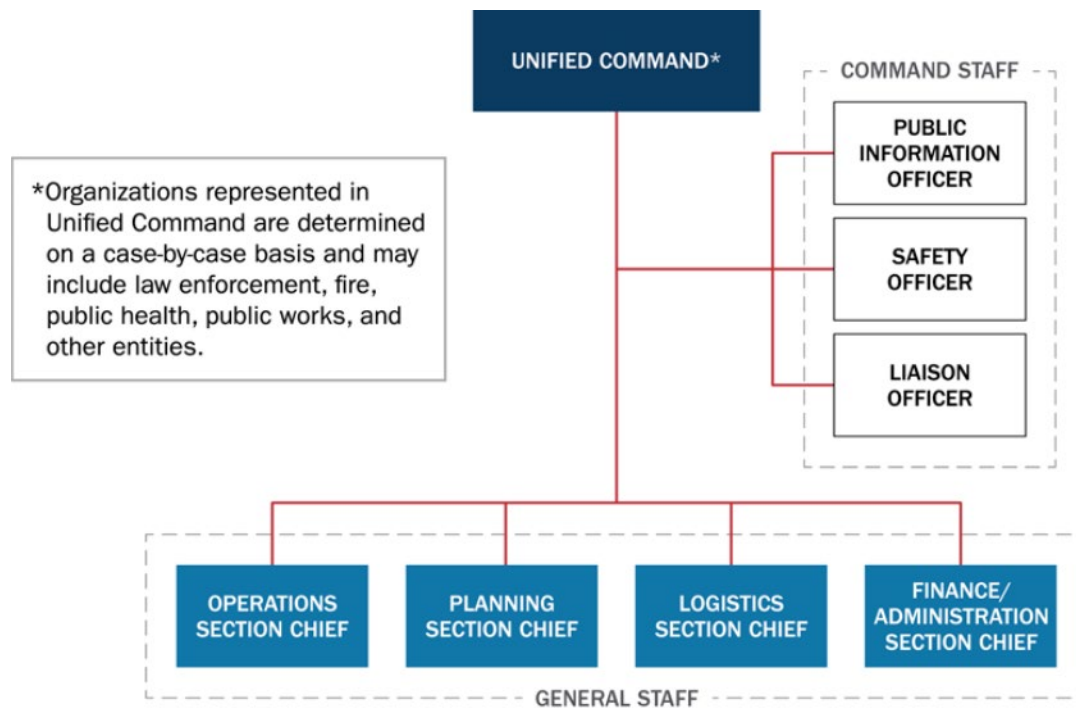
<sup>432</sup> FEMA, *Sistema Nacional de Gestión de Incidentes*.

<sup>433</sup> FEMA, *Sistema Nacional de Gestión de Incidentes*.

<sup>434</sup> FEMA, *Sistema Nacional de Gestión de Incidentes*.

Los miembros del personal de respuesta médica de emergencia pueden utilizar diferentes componentes del NIMS para llevar a cabo las operaciones, de modo que el personal de todos los niveles pueda trabajar conjuntamente de forma más eficaz y eficiente. Dado que el ICS es escalable, puede utilizarse para eventos pequeños y planificados, como órdenes de cateo, seguridad de eventos o celebraciones del departamento. El servicio de bomberos puede servir como modelo de cómo el uso rutinario del ICS y el NIMS mejora el rendimiento durante incidentes críticos.

Figura 3-2. Ejemplo de una estructura de mando unificado



Además, el Sistema Nacional de Cualificaciones (NQS, por sus siglas en inglés) fomenta la interoperabilidad estableciendo un lenguaje común para definir los puestos de trabajo y las responsabilidades, y permitiendo a las jurisdicciones y organizaciones planificar, solicitar y confiar en las capacidades del personal, no solo en incidentes locales, sino también en despliegues de ayuda mutua.<sup>435</sup>

Las NQS utilizan un enfoque de experiencia que se basa en el marco del NIMS, centrándose en la verificación de las capacidades del personal para realizar lo requerido en los diversos cargos del ICS. La experiencia incluye la educación, capacitación y capacidad demostrada necesarias para establecer la competencia en la función o funciones requeridas.<sup>436</sup> Este enfoque de aplicación práctica mejora la respuesta a incidentes críticos y reduce la posibilidad de que el personal sea destinado a funciones para las que no es el más adecuado.

<sup>435</sup> FEMA, *NIMS Guía para el Sistema Nacional de Calificación*.

<sup>436</sup> FEMA, *NIMS Guía para el Sistema Nacional de Calificación*.

El NIMS establece dos estructuras de mando generalmente aceptadas: un solo comandante del incidente y mando unificado. En una estructura de mando con un único comandante del incidente (ver la figura 3-1 en la página 131), el comandante del incidente tiene la responsabilidad general de la gestión del incidente y cuenta con la asistencia de los jefes de personal y de sección para gestionar el incidente. La gestión eficaz de incidentes consta de cuatro áreas de responsabilidad generales:

14. Dirigir la respuesta táctica para salvar vidas, estabilizar el incidente y proteger los bienes y el medio ambiente.
15. Apoyo al incidente mediante la adquisición de recursos, la recopilación de información y la coordinación interinstitucional.
16. Orientación respecto a las políticas y toma de decisiones a nivel principal.
17. Divulgación y comunicación con los medios de comunicación y el público para mantenerlos informados sobre el incidente.<sup>437</sup>

Una forma comúnmente aceptada de organizar múltiples agencias es estableciendo una estructura de mando unificado. El mando unificado suele incluir a los agentes policiales primeros en llegar, así como al enlace médico de emergencias, los servicios de atención a las víctimas y otros según sea necesario. El mando unificado mejora la unidad del esfuerzo en la respuesta de varios organismos a un incidente. El mando unificado también facilita la gestión conjunta de los objetivos y estrategias comunes del incidente. Sin embargo, bajo el mando unificado, cada agencia mantiene la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas de su personal y sus recursos.<sup>438</sup> La figura 3-2 en la página 132 ilustra un ejemplo de estructura de mando unificado.<sup>439</sup>

Para facilitar los esfuerzos del mando unificado y coordinar los esfuerzos de múltiples agencias, los líderes pueden establecer un puesto de mando del incidente (ICP, por sus siglas en inglés). El ICP suele estar situado cerca del incidente y es donde se realizan las funciones de mando en el lugar de los hechos.<sup>440</sup> Al determinar un ICP, los líderes deben considerar el espacio, la seguridad, la accesibilidad y las instalaciones, como las capacidades tecnológicas. Un ICP también puede servir como base para el mando del incidente si solamente está implicada una agencia. Según los principios de la estructura de mando del incidente, para establecer un puesto de mando/presencia, el líder del mando utiliza una posición física elevada para que el personal que llegue sepa inmediatamente a dónde dirigirse para recibir instrucciones. En el mejor de los casos, se utilizan luces estroboscópicas verdes para llamar la atención sobre la ubicación del puesto de mando.<sup>441</sup>

Para obtener más información sobre el NIMS, ver el [“Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente”](#).

---

<sup>437</sup> FEMA, “Mando y coordinación.”

<sup>438</sup> FEMA, *Sistema Nacional de Gestión de Incidentes*.

<sup>439</sup> FEMA, *Sistema Nacional de Gestión de Incidentes*.

<sup>440</sup> FEMA, *Sistema Nacional de Gestión de Incidentes*.

<sup>441</sup> Centro de Información Tecnológica de Justicia, *Estudios de iluminación y reflectividad de vehículos policiales*.



## Políticas y funciones relevantes en Uvalde

En las siguientes subsecciones se presentan las políticas pertinentes de las fuerzas policiales y las funciones de dirección que sirvieron de base para la respuesta en la Escuela Primaria Robb.

### Políticas respecto al tirador activo, el mando del incidente y la coordinación

El día de la tragedia, había políticas en vigor relacionadas con el establecimiento del mando del incidente y la respuesta a tiradores activos en varias, pero no todas, las agencias que forman parte del análisis del CIR: Departamento de Policía de Uvalde (UPD), Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD PD), Oficina del Sheriff del condado de Uvalde (UCSO), Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS), Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos (CBP), Servicio de Alguaciles de los EE. UU. (USMS). Las demás agencias incluidas en el análisis del CIR no estaban presentes antes de la entrada de las fuerzas policiales en las aulas.

#### *Políticas del UPD*

Según la política del UPD 8.6 Respuesta a tirador activo:

- El primer agente que llegue debe tratar de determinar la situación y comunicar información y directrices a los demás agentes que acudan y a los supervisores. Lo ideal, si el tiempo lo permite, es que los dos a cinco primeros agentes que lleguen formen un solo equipo y entren en la estructura implicada. Un solo agente que entre en una estructura debe comprender el riesgo inherente que asume al emprender tal acción.
- Los primeros agentes que entren en la estructura deben reconocer que su objetivo primordial es impedir que se fomente la violencia. Los agentes deben desplazarse rápida y deliberadamente hacia la fuente de los disparos y detener la violencia. Los agentes deben intentar identificar y comunicar la localización de las víctimas que necesiten atención médica. En la medida de lo posible, y en ausencia de disparos continuos, los agentes deberán tratar cualquier hemorragia masiva que pueda causar la pérdida inmediata de vidas.
- Al llegar al lugar de un tiroteo activo y evaluar la escena, la agencia debe aplicar sus acuerdos de ayuda mutua con otras agencias policiales si es necesario, y [con] las agencias de bomberos y rescate. Además, después del incidente puede ser necesario colaborar con las agencias de recuperación para prestar asistencia en el lugar y a las víctimas.<sup>442</sup>

La política también proporciona orientación sobre el mando de incidentes:

- El primer supervisor en llegar, si no es necesario como parte de un equipo de contacto, asumirá el papel de comandante del incidente y establecerá un puesto de mando en una zona segura alejada de la estructura. (Si el primer supervisor que llega es necesario y pasa a formar parte de

---

<sup>442</sup> Solicitud de datos y documentos del CIR.

un equipo de contacto, el segundo supervisor que llegue se convertirá en comandante del incidente).

- Este supervisor comenzará a coordinar otras partes del incidente, incluido el despliegue de los equipos de rescate, hasta que sea relevado por un comandante de incidente de rango superior o asignado.
- El comandante inicial del incidente debe centrar sus actividades en:
  - Mantener una comunicación abierta con todos los equipos de contacto desplegado.
  - Reunir y enviar equipos de rescate lo antes posible.
  - Establecer un perímetro interior.
  - Establecer una zona de evacuados.
- El departamento proporcionará capacitación a todos los supervisores del departamento sobre el proceso de mando del incidente y las prioridades para el mando.<sup>443</sup>

### *Políticas del UCISD*

El UCISD PD no tenía una política de tirador activo, sin embargo, el UCISD tenía un anexo específicamente relacionado con las funciones de mando del incidente y responsabilidades que indica lo siguiente:

- Una vez comprobado que se trata de un tirador activo, el jefe del Departamento de Policía del Distrito se convertirá en la persona que controle los esfuerzos de todas las fuerzas policiales y socorristas que lleguen al lugar de los hechos.
- Si es posible, asegura la oficina de administración como puesto de mando y obtiene la información y los datos críticos sobre los sistemas de emergencia de la escuela . . . Si el incidente se produce en la oficina de administración, designa un puesto de mando alternativo.
- El Departamento de Policía del distrito tiene las funciones / responsabilidades: ‘será responsable del centro de mando del incidente y el primero en la escena para prevenir o detener a un tirador activo’.
- Línea de sucesión:
  - Jefe Pete Arredondo del UCISD PD
  - Tte. del UCISD PD [*retirado por el equipo del CIR*]
  - Director de Servicios a los Estudiantes [*retirado por el equipo del CIR*] [Nota: El director de Servicios a los Estudiantes es un cargo civil dentro del UCISD].<sup>444</sup>

---

<sup>443</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>444</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

El día de la tragedia, había algunas políticas en vigor para regular la coordinación entre agencias con jurisdicción superpuesta. Las políticas del UCISD, por ejemplo, contenían un anexo que identificaba al jefe de policía del distrito escolar como el comandante del incidente para casos de tiradores activos. Al mismo tiempo, sin embargo, indicaba que el departamento de policía del CISD de Uvalde, la oficina del sheriff del condado de Uvalde, el Departamento de Policía de la ciudad de Uvalde, la patrulla fronteriza local, los guardabosques y el equipo de gestión de emergencias del condado de Uvalde “participarán en el desarrollo, aplicación y evaluación de este anexo”.<sup>445</sup> (Ver el “Capítulo 7. Seguridad y protección escolar” y el “Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente”).

El Plan de Operaciones Básicas de Emergencia de Riesgos Múltiples (EOP, por sus siglas en inglés) 2021-2022 del UCISD indica lo siguiente bajo la sección de supuestos de planificación:

El Distrito no es una organización de respuesta a emergencias y, por lo tanto, depende de los primeros miembros locales de servicios de emergencia para la seguridad y protección de la vida, incluidos los servicios de las fuerzas policiales, los bomberos, los servicios médicos de emergencia y la salud pública.

...

Se requiere actuar de inmediato para salvar vidas y proteger los bienes de la escuela. Un incidente (por ejemplo, incendio, rotura de la tubería principal de gas) puede ocurrir en cualquier momento sin previo aviso y los empleados de la escuela afectada no pueden, ni deben, esperar instrucciones de la administración del distrito o de las agencias locales de respuesta.

La asistencia externa de los bomberos locales, las fuerzas policiales y los administradores de emergencias estará disponible en la mayoría de los incidentes. Dado que lleva tiempo solicitar y enviar asistencia externa, es esencial que la escuela esté preparada para llevar a cabo la respuesta inicial al incidente hasta que los miembros de los servicios de emergencia lleguen al lugar de los hechos.<sup>446</sup>

El plan indica además que las expectativas de la ciudad y el condado en apoyo del distrito escolar son “proporcionar una respuesta de emergencia para la seguridad y protección de la vida”.<sup>447</sup>

Los agentes del UCISD PD también impartieron un curso SBLE 2021 -Tirador activo pocos meses antes del ataque en la Escuela Primaria Robb.<sup>448</sup> Ese curso se basó en la guía *Active Shooter Response for School-Based Law Enforcement* (SBLE, por sus siglas en inglés) elaborada por la Texas Commission on Law Enforcement (TCOLE, por sus siglas en inglés) en enero de 2020.<sup>449</sup> Como se describe con más

---

<sup>445</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>446</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>447</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>448</sup> Investigación del CIR.

<sup>449</sup> TCOLE, *Respuesta a un tirador activo de las fuerzas policiales de las escuelas*.

detalle en el “Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente,” la guía incluye una serie de afirmaciones y orientaciones que divergen de las prácticas generalmente aceptadas en materia de tiradores activos descritas anteriormente.

Por ejemplo, la guía indica que “un suceso que comienza como un tiroteo activo puede transformarse fácilmente en una crisis con rehenes y viceversa”,<sup>450</sup> lo cual es lenguaje especialmente preocupante y no se ajusta a las prácticas y normas generalmente aceptadas. Como se describe detalladamente en el “Capítulo 2. Tácticas y equipo,” un tirador activo rara vez deja de serlo. Sobre la base de las prácticas y normas generalmente aceptadas en la respuesta a tiradores activos y sobre la base de los materiales de capacitación a nivel nacional,<sup>451</sup> la situación debe considerarse la de un tirador activo, especialmente en un entorno escolar, en función de la alta probabilidad de presencia de víctimas y civiles inocentes.

La guía también indican que “en caso de ataque activo a un centro escolar, los agentes de las fuerzas policiales en los centros escolares deben hacer todo lo posible para llenar la brecha hasta que puedan llegar otros miembros de los servicios de emergencia”.<sup>452</sup> El lenguaje contradice las capacitaciones de la Asociación Nacional de Oficiales de Recursos Escolares y la Asociación de Oficiales de Recursos Escolares de Texas, que instruyen a los participantes a moverse hacia los estímulos que indican una amenaza de tirador activo y tratar de eliminarlo de una manera tácticamente sólida, sin esperar a que lleguen los recursos adicionales.

También resulta problemático que la guía indique que los tres objetivos principales en la respuesta a un ataque activo en las escuelas son los siguientes:

- **AISLAR** – Conducir o segregar al agresor en una zona donde su capacidad para herir a los estudiantes, el personal o los visitantes sea mínima hasta que lleguen más miembros de servicios de emergencia.
- **DISTRAER** – Enfrentarse al agresor de modo que disminuya su capacidad de herir a los estudiantes, al personal o a los visitantes. Si se enfrentan al agente o agentes, serán menos capaces de herir a inocentes. Los estudiantes, el personal y los visitantes también ganan tiempo para poner en práctica sus estrategias de evitación, negación y defensa (ADD, por sus siglas en inglés).
- **NEUTRALIZAR** – Quitar al agresor la capacidad de hacer daño a otras personas. Esto puede incluir el uso de la fuerza letal, incapacitar al agresor o desarmarlo y ponerlo bajo custodia.<sup>453</sup>

---

<sup>450</sup> TCOLE, *Respuesta a un tirador activo de las fuerzas policiales de las escuelas.*

<sup>451</sup> ALERRT, *Respuesta al tirador activo Nivel 1 Versión 7.2*; DHS, *Respuesta de emergencia de las fuerzas policiales al tirador activo*; análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>452</sup> TCOLE, *Respuesta a un tirador activo de las fuerzas policiales de las escuelas.*

<sup>453</sup> TCOLE, *Respuesta a un tirador activo de las fuerzas policiales de las escuelas.*

En particular, la orientación es capacitación de UCISD de “distraer” al atacante es preocupante y va en contra de toda la mentalidad de un tirador activo, quien tiene el objetivo de matar a tantas personas como sea posible. No hay negociación con un tirador activo. La estrategia debe ser coherente con la capacitación generalmente aceptada, que se centra en detener la matanza y evitar las muertes.

### *Acuerdos entre el UCISD y el UPD*

Además de las políticas sobre tiradores activos y mando del incidente, había algunas políticas vigentes para regir la coordinación entre agencias con jurisdicción superpuesta. EL UCISD PD y el UPD suscribieron un memorando de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) de fecha 5 de agosto de 2019, según el requisito del Código de Educación de Texas 37.081 (g).<sup>454</sup> El acuerdo entre el UCISD y el UPD, en vigor desde el 5 de agosto de 2019, tiene por objeto “delinear esfuerzos razonables de comunicación y coordinación” cuando las agencias tienen “jurisdicción superpuesta”.<sup>455</sup>

El MOU indica en parte lo siguiente:

La obligación principal del Departamento del Distrito Escolar Consolidado e Independiente de Uvalde es responder e investigar todos los delitos, incluyendo infracciones, delitos menores y delitos graves, como se establece en el presente documento:

A. Delitos cometidos por o contra los estudiantes del distrito, empleados o el público en general, en o cerca de la propiedad del distrito, durante el horario escolar regular o mientras asisten a eventos patrocinados por la escuela, o mientras viajan directamente hacia y desde la escuela y / o durante eventos patrocinados por la escuela.

B. Delitos cometidos contra los bienes del distrito.<sup>456</sup>

Indica además que “el PD del CISD de Uvalde generalmente no envía unidades durante las noches, fines de semana y algunos días festivos. El Departamento de Policía de la Ciudad de Uvalde generalmente responderá durante esas horas”.<sup>457</sup> El MOU no aborda directamente las situaciones de emergencia ni los MOU con respuestas multiinstitucionales a incidentes críticos.

---

<sup>454</sup> El Código de Educación de Texas 37.081(g) requiere que los departamentos de policía de los distritos escolares y las agencias de las fuerzas policiales con jurisdicciones superpuestas “celebren un memorando de entendimiento que describa los esfuerzos razonables de comunicación y coordinación entre el departamento y las agencias.”

<sup>455</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>456</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>457</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

## **Código de Educación de Texas relativo a la seguridad escolar**

En 2001, la Legislatura de Texas autorizó la creación del Centro de Seguridad Escolar de Texas (TxSSC), en virtud del Código de Educación de Texas — Capítulo 37.201.\* El TxSSC es un centro de investigación y de intercambio de información sobre seguridad y protección.† Bajo la sección 37.2121 de la ley, el TxSSC tiene la dirección, orientación y responsabilidades relacionadas con los MOU y acuerdos de ayuda mutua entre los distritos escolares y otros miembros de servicios de emergencia en relación con la seguridad escolar. La sección dice lo siguiente:

### **Sec. 37.2121**

#### **Memorandos de entendimiento y acuerdos de ayuda mutua**

- (a) El centro identificará e informará a los distritos escolares los tipos de entidades, incluidas las autoridades locales y regionales, otros distritos escolares y miembros de servicios de emergencia, con los que los distritos escolares deberían habitualmente esforzarse por firmar memorandos de entendimiento o acuerdos de ayuda mutua que aborden cuestiones que afecten a la seguridad y protección de los centros escolares.
- (b) El centro elaborará directrices relativas a memorandos de entendimiento y acuerdos de ayuda mutua entre los distritos escolares y las entidades identificadas de conformidad con la subsección (a). Las directrices:
  - (1) deben incluir descripciones de las disposiciones que deben incluirse habitualmente en cada memorando o acuerdo con un tipo concreto de entidad.
  - (2) puede incluir ejemplos de redacción de dichas disposiciones.
  - (3) deben ser coherentes con el Sistema de Ayuda Mutua del Estado de Texas establecido en virtud del Subcapítulo E-1 (Creación del Sistema de Ayuda Mutua del Estado de Texas), Capítulo 418 (Gestión de Emergencias), Código Gubernamental.
- (c) El centro alentará a los distritos escolares a celebrar memorandos de entendimiento y acuerdos de ayuda mutua con las entidades identificadas de acuerdo con la subsección (a) que cumplan con las directrices desarrolladas bajo la subsección (b).
- (d) Cada distrito escolar que suscriba un memorando de entendimiento o un acuerdo de ayuda mutua en el que se aborden cuestiones que afecten la protección y seguridad de los centros escolares deberá, a solicitud del centro, proporcionar una copia del memorando o acuerdo al centro.

*continúa en la página 140*

***Código de Educación de Texas relativo a la seguridad escolar, cont.***

(1) Una copia de un memorando de entendimiento o acuerdo de ayuda mutua proporcionada al centro en virtud de la subsección (d) es confidencial y no está sujeta a divulgación en virtud del Capítulo 552 (Información Pública), Código de Gobierno.

(e) El centro incluirá información relativa a los esfuerzos del centro en virtud de esta sección en el informe requerido por la sección 37.216 (Informe Bienal).

Añadido por las Leyes 2009, legislatura 81ª, R.S., Cap. 1280 (H.B. 1831), sec. 6.09, en vigor a partir del 1 de septiembre de 2009.‡

Ver el “[Capítulo 7. Protección y seguridad escolar](#)” para obtener más información sobre este tema.

---

\* SECCIÓN 37.201 DEL CÓDIGO Educativo de Texas.

† Centro de Seguridad Escolar de Texas, “Acerca de”.

‡ SECCIÓN 37.201 DEL CÓDIGO Educativo de Texas.

Mientras el UCISD PD tenía una comunicación general y el MOU de colaboración con el UPD, no había un MOU con los primeros miembros de servicios de emergencia relacionados con la respuesta a un incidente crítico, como un agresor activo.

### *Política del USMS*

La Directiva sobre Política 10.7 del USMS respecto a *Tiradores Activos/Amenaza Activa* (ASAT, por sus siglas en inglés) establece directrices que dirigen el desarrollo de un plan ASAT para cada instalación con presencia del USMS; capacitación anual y simulacros; y un Coordinador de ASAT designado.<sup>458</sup> La directiva incluye elementos críticos para el plan ASAT de una instalación, pero no proporciona detalles ni orientación sobre lo que deben incluir dichos elementos. El equipo del CIR no pudo determinar qué se incluye en los planes individuales de las instalaciones y si esos planes individuales de las instalaciones estarían en consonancia con las circunstancias que se produjeron el 24 de mayo de 2022.

### *Otras políticas*

La UCSO no dispone de una política específica aplicable en materia de respuesta a los tiradores activos.<sup>459</sup> El servicio de CBP informa de que tampoco dispone de una política pertinente.<sup>460</sup> Basándose en la información pública, el equipo del CIR entiende que el TXDPS tampoco tenía una política, sino que se basaba en la orientación/doctrina de la Capacitación Avanzada de Respuesta Rápida de las Fuerzas Policiales (ALERT, por sus siglas en inglés).

---

<sup>458</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>459</sup> Investigación del CIR; análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>460</sup> Investigación del CIR.

## Funciones de liderazgo en Uvalde

Las siguientes subsecciones presentan las funciones de las fuerzas policiales de Texas, incluidos el sheriff, los agentes y los Texas Rangers, que desempeñaron un papel de liderazgo durante el incidente. No se incluyen a continuación otros tipos aplicables más universales, como los municipales y los escolares.

### *La función del sheriff*

El papel, la autoridad y la responsabilidad del sheriff incluyen lo siguiente:

- Según el Artículo 2.17 del Código de Procedimiento Penal de Texas, "Cada sheriff será un conservador de la paz en su condado, y arrestará a todos los infractores de las leyes del estado, a su vista o audiencia, y los llevará ante el tribunal correspondiente para ser interrogados o juzgados. Sofocará y reprimirá todos los asaltos y agresiones, motines, insurrecciones y reuniones ilícitas. Detendrá y encarcelará a todos los delincuentes hasta que puedan ser interrogados o juzgados".<sup>461</sup>
- Según el documento *2021 Guide to Texas Laws for County Officials* preparado para la Asociación de Condados de Texas, "el cargo del sheriff es un cargo creado constitucionalmente con funciones que serán descritas por la legislatura (Constitución de Texas, artículo V, sección 23). El sheriff es el principal agente de las fuerzas policiales del condado y es responsable de operar las cárceles del condado, investigar delitos, hacer cumplir las sentencias y mantener comunicaciones con otras organizaciones de la fuerza policial. El sheriff tiene jurisdicción en todo el condado, pero en la práctica, la mayoría de los departamentos de sheriff concentran sus actividades fuera de los límites de la ciudad, donde los agentes municipales no pueden operar".<sup>462</sup>
- Una opinión del fiscal general de Texas, JC-125, indica: "El sheriff es el conservador de la paz en el condado y tiene autoridad para realizar servicios de las fuerzas policiales en todo el condado, incluido el área dentro de los límites de una ciudad incorporada, en ausencia de un contrato interlocal con la ciudad. Corresponde al sheriff, en el ejercicio de una discreción razonable, determinar cómo se deben asignar los esfuerzos de las fuerzas policiales de su oficina a las diferentes áreas del condado".<sup>463</sup>

---

<sup>461</sup> Código penal de TEX., SEC. 2.17, Obligaciones generales de los agentes: Conservador de la paz.

<sup>462</sup> Brooks, *Guía de las leyes de Texas para funcionarios del condado de 2021*.

<sup>463</sup> Cornyn, *Opinión núm. JC-0125 Asunto: autoridad del condado*.



Además, la ciudad de Uvalde es un municipio autónomo. En virtud del artículo XI, sección 5, de la Constitución de Texas, Uvalde puede adoptar un estatuto y tener pleno control sobre sus asuntos municipales, incluidas las fuerzas policiales, debido a que su población es superior a 5,000 habitantes. Uvalde ha adoptado un estatuto, y a continuación se muestra una sección del Estatuto de la Ciudad de Uvalde que dice que el jefe de policía de la ciudad "tendrá el mismo poder que el sheriff del condado" y "tendrá, poseerá y ejecutará el mismo poder, autoridad y jurisdicción que el sheriff". El estatuto indica además lo siguiente:

2.56.030 – Jefe — Poderes y obligaciones.

El jefe de policía, en persona o por medio de un adjunto, asistirá al tribunal municipal mientras esté en sesión, y ejecutará con prontitud y fidelidad todas las órdenes y procesos emitidos por el tribunal. El jefe tendrá el mismo poder que el sheriff del condado para ejecutar órdenes de arrestos y el jefe será activo en sofocar disturbios, desorden y perturbación de la paz dentro de los límites de la ciudad y detendrá a todas las personas que ofendan la paz de la ciudad y tendrá autoridad para tomar las fianzas adecuadas y suficientes para la comparecencia ante el tribunal municipal de cualquier persona imputada de un delito contra las ordenanzas o leyes de la ciudad. Será deber del jefe arrestar, sin orden judicial, a todos los violadores de la paz pública, y a todos los que obstruyan o interfieran con él o ella, en la ejecución de las obligaciones de la oficina o que sean culpables de cualquier conducta desordenada o disturbio, a fin de prevenir una violación de la paz o preservar la tranquilidad y el buen orden, el jefe tendrá autoridad para cerrar cualquier teatro, salón de baile u otro lugar o edificio de uso público. En la prevención y represión de delitos y la detención de delincuentes, el jefe tendrá, poseerá y ejecutará el mismo poder, autoridad y jurisdicción que el sheriff. El jefe realizará los demás deberes y poseerá los demás poderes y autoridad que el ayuntamiento pueda requerir y conferir, que no sean incongruentes con la constitución y las leyes del estado. (Código anterior sec. 21-3)<sup>464</sup>

Basado en el Código de Procedimiento Penal de Texas, la Constitución de Texas, y la Opinión del Fiscal General de Texas, el sheriff es el principal agente de las fuerzas policiales para el condado y tiene la autoridad para realizar las tareas de las fuerzas policiales en el condado y dentro de los límites de las ciudades incorporadas, como Uvalde. El jefe del UPD tiene el mismo poder y autoridad para realizar esas funciones en Uvalde. Sin embargo, la forma de asignar los recursos de las fuerzas policiales a las distintas zonas del condado queda a discreción del sheriff.<sup>465</sup>

---

<sup>464</sup> Código Municipal de Ordenanzas de Uvalde, Título 2, capítulo 2.56, Departamento de Policía.

<sup>465</sup> Código Penal de TEX., SECCIÓN 2.17, Obligaciones generales de los agentes; John Cornyn, *Opinión núm. JC-0125 Asunto: autoridad del condado*; Código Municipal de Ordenanzas de Uvalde, Título 2, capítulo 2.56, Departamento de Policía.

### *La función del agente de policía “constable”*

En el estado de Texas, el agente de policía “constable” es elegido constitucionalmente por un periodo de 4 años y actúa como “agente de policía autorizado y es el jefe de los notificadores del tribunal de justicia”.<sup>466</sup> El agente de policía “constable” tiene “jurisdicción en todo el estado para ejecutar cualquier proceso penal, y jurisdicción en todo el condado para ejecutar cualquier proceso civil. . . [y] también puede ejecutar procesos emitidos por algunas agencias del estado”.<sup>467</sup> El número de agentes de policía “constable” está determinado por la población según el censo federal más reciente, y en el condado de Uvalde, tienen cinco agentes de policía “constable” con uno por precinto.<sup>468</sup>

El agente de policía “constable” “puede ayudar a otros agentes de las fuerzas policiales en virtud de acuerdos interlocales” (secs. 362.001, 362.002, 362.003), se le “hace [un] miembro asociado de [el Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS, por sus siglas en inglés)]” (Sec. 411.009), y “coopera [n] con el director de seguridad pública en la prevención de delitos y la seguridad pública” (sec. 411.009).<sup>469</sup>

### *La función de los Rangers*

En casos de múltiples jurisdicciones y según el Manual de la División de los Texas Rangers, los Texas Rangers son la rama principal de investigación penal del TXDPS y el papel, autoridad y responsabilidad de los Rangers incluyen lo siguiente (40.03.10.00):

Los agentes de la División de los Texas Rangers tienen autoridad para efectuar detenciones, ejecutar procesos en casos penales y ejecutar procesos en casos civiles cuando así lo indique específicamente un juez de un tribunal de registro. Se regirán por las leyes que regulan y definen la autoridad y los deberes de los sheriffs en el desempeño de funciones similares, con la salvedad de que tendrán autorización para efectuar detenciones y ejecutar todos los procesos de causas penales en cualquier condado del estado. Los Texas Rangers tienen autoridad para efectuar detenciones según lo dispongan las órdenes judiciales y para efectuar detenciones sin orden judicial bajo condiciones autorizadas por la ley.<sup>470</sup>

Además, los Rangers deben “proteger la vida y los bienes y prestar asistencia a los agentes de las fuerzas policiales locales, estatales y federales en la represión de la delincuencia y la violencia”.<sup>471</sup> Además, “la División de los Texas Rangers, a través de la investigación y la comunicación con las agencias policiales federales, estatales, del condado y municipales, será responsable de reunir y difundir información criminal relativa a todas las facetas de la delincuencia organizada”.<sup>472</sup> Además, “bajo las órdenes del

---

<sup>466</sup> Brooks, *Guía de las leyes de Texas para funcionarios del condado de 2021*.

<sup>467</sup> Brooks, *Guía de las leyes de Texas para funcionarios del condado de 2021*.

<sup>468</sup> Condado de Uvalde, “Comuníquese con nosotros: Agentes.”

<sup>469</sup> Brooks, *Guía de las leyes de Texas para funcionarios del condado de 2021*.

<sup>470</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>471</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>472</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

Director, la División de Texas Ranger suprimirá la actividad criminal en una zona determinada cuando sea evidente que los funcionarios locales no están dispuestos o son incapaces de mantener la ley y el orden”.<sup>473</sup>

Los Rangers, y en cierta medida, el TXDPS en general, están dirigidos por sus políticas para servir como un activo de apoyo y solamente tomar la posición de liderazgo si es solicitado por la agencia solicitante. Sin embargo, en la práctica hay opiniones encontradas de las agencias locales y del condado sobre el papel del TXDPS y específicamente de los Rangers cuando llegan a una escena, con algunos diciendo que esperan a que se les pida liderar y otros diciendo que es una práctica habitual que el TXDPS se haga cargo.<sup>474</sup>

## Liderazgo y mando en la Escuela Primaria Robb

Desde el momento en que las fuerzas policiales entraron en la Escuela Primaria Robb, se produjeron varios estímulos que deberían haber impulsado a la dirección a ordenar a un equipo que entrara en las aulas y se enfrentara al autor del delito. Durante más de una hora, entre las 11.37 a.m. hasta las 12.49 p.m., se produjeron al menos 10 estímulos, incluidos al menos seis disparos distintos, por un total aproximado de 45 proyectiles, en presencia de agentes de las fuerzas policiales, así como heridos entre los agentes y las víctimas. Cualquiera de estos hechos debería haber llevado a las fuerzas policiales a tomar medidas para detener inmediatamente la matanza de acuerdo con los protocolos y orientaciones sobre tiradores activos descritos anteriormente (ver “Estímulos a lo largo del incidente” en el “Apéndice D. Materiales complementarios de liderazgo, mando del incidente y coordinación”).

Durante ese período, nadie asumió un papel de liderazgo para dirigir la respuesta al tirador activo, proporcionar el estatus de la situación a los agentes policiales, establecer alguna forma de mando del incidente o asumir y comunicar claramente el papel de comandante del incidente. Las entrevistas con los agentes policiales confirmaron que había confusión sobre quién, si es que había alguien, estaba al cargo, qué hacer o cuál era el estatus del incidente.<sup>475</sup> Algunos agentes no entendieron por qué no se intentó hacer frente al tirador activo y rescatar a los niños.<sup>476</sup> Sin estructura, el liderazgo de la agencia desconocía los hechos que rodearon el incidente y, por tanto, era incapaz de cuestionar las reiteradas decisiones de no entrar en las aulas.

El análisis de esta sección procede a examinar la acción y la inacción de los líderes en varios momentos críticos de la respuesta, incluidos: la respuesta inicial, la transición a un sujeto atrincherado, la llegada de recursos adicionales, el establecimiento de un puesto de mando y el periodo posterior al incidente.

---

<sup>473</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>474</sup> Investigación del CIR.

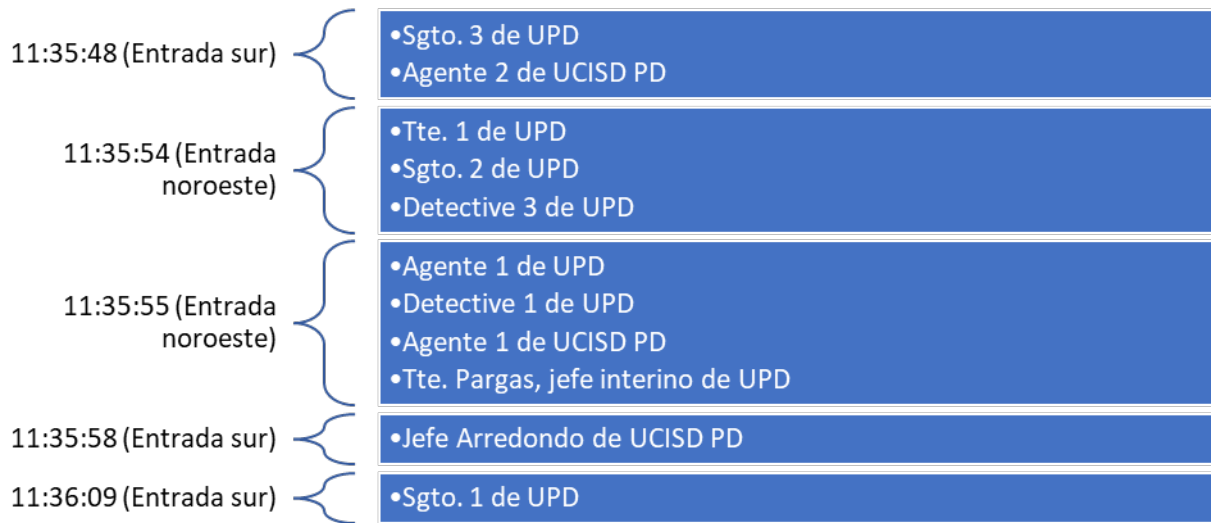
<sup>475</sup> Investigación del CIR.

<sup>476</sup> Investigación del CIR.

## Respuesta inicial

Once agentes de las fuerzas policiales, incluidos los supervisores, se encontraban en el pasillo con un intervalo de 21 segundos entre sí y solamente 3 minutos después de que el sujeto entrara en la escuela (ver la figura 3-3 en la página 145 para conocer el orden de llegada). Estas 11 personas se consideran las primeras personas en llegar a la escena (FOS, por sus siglas en inglés).

Figura 3-3. Primeras personas en llegar a la escena



Nota: La reconstrucción del cronograma del incidente se redondea al minuto más cercano, mientras que este gráfico muestra los segundos exactos.

Las FOS eran de dos agencias: el UPD y el UCISD PD. El UPD tenía autoridad jurisdiccional directa, ya que las llamadas iniciales de servicio fueron sobre el accidente automotriz cerca de la funeraria y, por tanto, inherentemente tenía el mando de este incidente inicial. El UPD es también la principal agencia de respuesta a incidentes tales como rescates, que son persecuciones de alta velocidad de las fuerzas policiales de inmigrantes indocumentados que intentan evadir la detención abandonando (o después de chocar) sus vehículos y huyendo a pie. El UCISD PD también tenía jurisdicción concurrente. Como una agencia de las fuerzas policiales del centro educativo de servicio completo con liderazgo en el lugar, directivas de política sobre la respuesta a incidentes de tiradores activos, capacitación y agentes policiales certificados, también comparte la titularidad de las responsabilidades de respuesta a incidentes. Sin embargo, el UCISD PD también tiene limitado equipo táctico y capacitación, y una dotación de personal que no es 24/7, lo que requiere que sean dependientes del UPD para 911 y servicios de despachador de policía.

Los líderes del UPD o de UCISD PD, incluido el jefe interino del UPD, Pargas<sup>477</sup> y el jefe del UCISD PD Arredondo, deberían haberse encargado de la situación. En su posición como jefe del UCISD PD, el jefe Arredondo, quien respondió en calidad de agente policial primero en llegar a un tirador activo, debería haber observado la falta de establecimiento de una estructura de mando del incidente. Arredondo tenía la obligación de prescindir de su función de agente y asumir el papel de dirigente acorde con su cargo, rango, experiencia y capacitación. Tenía conocimiento directo de la estructura de la escuela y la certeza de que la escuela estaba en sesión y los estudiantes todavía estaban en clase. Un análisis de los registros de capacitación del jefe Arredondo también reveló que tenía capacitación sobre la estructura de mando del incidente, tirador activo, incidentes en escuelas, y la administración de incidentes críticos, todo lo cual le proporcionó la experiencia necesaria para asumir el mando inicial del incidente, según lo dictado por la política del UCISD descrita anteriormente. Dados sus años de experiencia, capacitación, cargo y conocimiento directo de la escuela, el jefe Arredondo debería haber asumido el mando del incidente o haber consultado con el jefe interino del UPD, Pargas, para que asumiera y mantuviera el mando. El jefe interino Pargas, por su parte, era un veterano de 21 años en las fuerzas policiales y el agente de mayor rango de una agencia con jurisdicción coincidente. Sin embargo, un examen de sus registros de capacitación reveló que no había recibido ningún tipo de capacitación en materia de mando del incidente, tirador activo ni capacitación táctica.<sup>478</sup>

Las FOS respondieron a las llamadas de servicio (ver el “Capítulo 1. Reconstrucción del cronograma del incidente”) e ingresó inmediatamente en el pasillo por las entradas sur y noroeste. De los tres agentes policiales de rango principal que fueron FOS, el Tte. 1 del UPD y el jefe Arredondo del UCISD PD se dirigieron activamente hacia las aulas 111 y 112 junto con dos sargentos del UPD y un agente del UCISD PD. Estas cinco FOS demostraron una gran iniciativa al centrarse en la misión y eludir las aulas no seguras en busca del tirador activo.

En la intersección en T (ver la figura 3-4 en la página 147), el resto de las FOS, incluido el jefe interino Pargas, no avanzaron por el pasillo, sino que mantuvieron sus posiciones iniciales en esta zona. Al menos dos de las FOS de la intersección en T parecieron mirar al jefe interino Pargas en busca de orientación;<sup>479</sup> Sin embargo, Pargas no mantuvo una comunicación táctica con esos agentes. Con la atención del Tte. 1 del UPD y del jefe Arredondo en las aulas, el jefe interino del UPD, Pargas, en su papel de jefe interino con autoridad concurrente, debería haber asumido un papel de liderazgo y haber tomado el control de la situación.

Como los disparos continuaban desde el interior de las aulas, y mientras las FOS evaluaban la situación fuera de las puertas de las aulas (ver la figura 3-5 en la página 148), dos agentes fueron alcanzados por la metralla y los fragmentos. Todas las FOS se retiraron a sus respectivos lados del pasillo. Durante la retirada de las FOS debido a los disparos dentro de las aulas, el agente 1 del UCISD PD señaló en la dirección de los disparos y dijo: “esa es el aula de mi esposa”,<sup>480</sup> proporcionando el primer indicio

---

<sup>477</sup> El jefe del UPD, Daniel Rodríguez, se encontraba fuera del estado con permiso para ausentarse.

<sup>478</sup> Análisis de capacitación del CIR.

<sup>479</sup> Imagen de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

<sup>480</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

captado en vídeo de que había víctimas en las aulas 111 y 112. Poco después, el Sgto. 2 del UPD preguntó por radio si el aula 112 (el aula de la esposa) estaba ocupada,<sup>481</sup> y el centro de despacho confirmó que “la clase debería estar en sesión ahora mismo. . . la clase debería estar en sesión ahora mismo. . .”.<sup>482</sup> Alrededor de la misma hora, el jefe Arredondo del UCISD PD, quien había “tirado” sus radios mientras corría hacia el edificio, ya que estaba “tanteando con ellos”<sup>483</sup>—llamó al centro de despacho (ver el “[Capítulo 1. Reconstrucción del cronograma del incidente](#)”) y el centro de despacho se refirió a una llamada que entró segundos antes de un maestro/a que estaba en el aula 102, oyó disparos, y también oyó que un maestro/a en otra aula fue herido/a.<sup>484</sup> El jefe Arredondo confirmó esta información.<sup>485</sup>

Figura 3-4. Pasillo del lado norte de las aulas 111/112



Fuente: Imagen del pasillo de la Escuela Primaria Robb.

**De izquierda a derecha: jefe interino Pargas del UPD (izquierda primer plano), Det. 3 del UPD (centro trasfondo izquierdo), Tte. 1 del UPD (extremo trasfondo izquierdo), Sgto. 2 del UPD (extremo trasfondo derecho), agente 1 del UPD (centro), Det. 1 del UPD (primer plano derecho) y agente 1 del UCISD PD (extremo derecho primer plano).**

<sup>481</sup> Mensaje de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

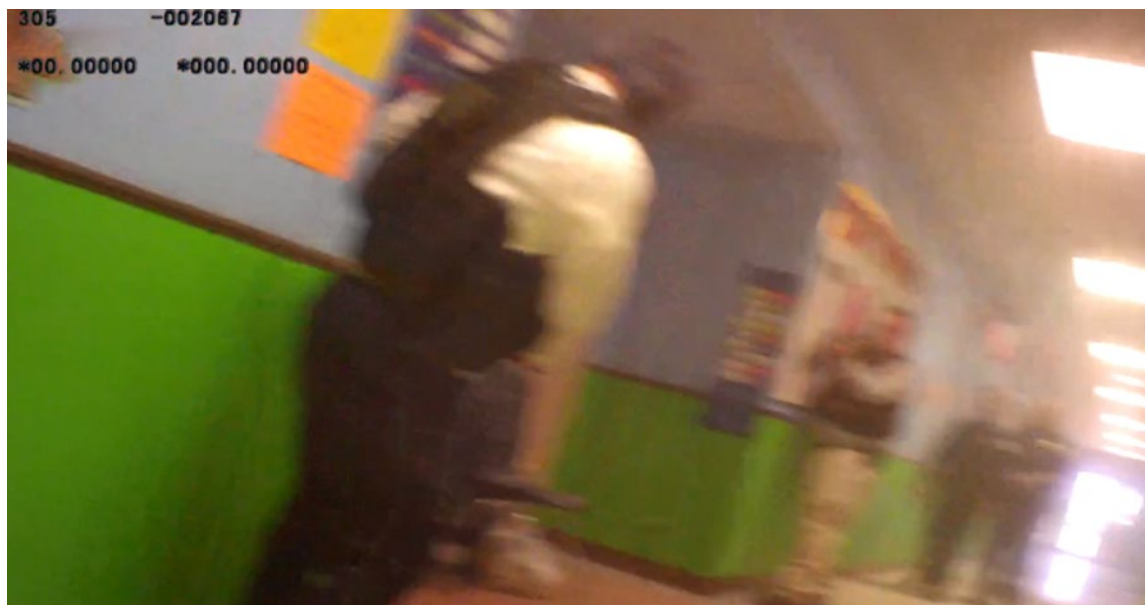
<sup>482</sup> Mensaje de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>483</sup> Investigación del CIR.

<sup>484</sup> Teléfono fijo del despachador del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>485</sup> Teléfono fijo del despachador del Departamento de Policía de Uvalde.

Figura 3-5. Las FOS rodeando las aulas 111 y 112



Fuente: Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

**De izquierda a derecha: Tte. 1 del UPD, Sgto. 3 del UPD, agente 2 del UCISD PD, y jefe Arredondo del UCISD PD. El punto de vista es del Sgto. 2 del UPD.**

En los tres minutos siguientes, el Tte. 1 del UPD avanzó tres veces hacia las aulas sin refuerzos, y cada vez retrocedió hasta la intersección en T.<sup>486</sup> Antes de avanzar cada vez por el pasillo, el liderazgo del UPD debería haber reconfigurado a los agentes en una formación táctica para iniciar la entrada en las aulas (ver el “[Capítulo 2. Tácticas y equipo](#)” para obtener más información). Esto debería haber estado bajo la responsabilidad del jefe interino del UPD Pargas como el líder de más alto rango en este lado del pasillo y como un veterano de 21 años en las fuerzas policiales. Sin embargo, en ausencia de esa dirección, el Tte. 1 del UPD, que era el que avanzaba hacia el aula y tenía rango de agente, debería haber ordenado a los agentes que se pusieran en formación, en lugar de avanzar sin ordenar al personal de refuerzo que lo siguiera.

En ese momento, 4 minutos después de que las FOS entraran, los agentes a ambos lados del pasillo sabían que había clases y que había maestros y niños en las aulas. Como se describe en los principios de respuesta a tiradores activos arriba y se explica con más detalle en el “[Capítulo 2. Tácticas y equipo](#)”, las FOS también disponían de capacitación y equipo suficientes, así como de personal, para enfrentarse al sujeto (ver la table 3-1 para conocer los activos disponibles).

---

<sup>486</sup> Imagen de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

Tabla 3-1. Activos disponibles de las FOS

11 agentes policiales en el pasillo (7 en la intersección en T y 4 en el lado sur)	Experiencia	Equipo	Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 jefe de policía</li> <li>• 1 jefe de policía interino</li> <li>• 1 teniente</li> <li>• 3 sargentos</li> <li>• 2 detectives</li> <li>• 3 agentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente más joven con 3 años</li> <li>• Agente más antiguo con 28 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pistolas</li> <li>• 2 rifles</li> <li>• Protección corporal</li> <li>• Radios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre tirador activo, liderazgo y operaciones con armas y tácticas especiales (SWAT)</li> <li>• 6 de 11 agentes con capacitación SWAT</li> <li>• 9 de 11 con capacitación sobre respuesta a tirador activo</li> <li>• 3 de 11 con capacitación sobre Sistema de Mando del Incidente</li> </ul>

Nadie entró en las aulas. En cambio, la tercera retirada del Tte. 1 del UPD puso fin a todo avance de las FOS. Otros 4 minutos más tarde, el jefe interino del UPD, Pargas, salió del pasillo para obtener una radio de alguien que se encontraba fuera de la puerta. Esto proporcionó la capacidad de transmitir y recibir información para coordinar y alinear adecuadamente todos los recursos de respuesta a través de la comunicación por radio. En el lado sur, el jefe Arredondo del UCISD PD no dirigió la entrada en las aulas, y en lugar de ello llamó al centro de despacho. El retraso resultante proporcionó una oportunidad para que el tirador activo tuviera tiempo adicional para reevaluar y volver a emprender sus acciones mortales dentro del aula. Esto también contribuyó a retrasar las intervenciones médicas, lo que podría haber afectado la sobrevivencia.

Con la falta de acción por parte de las FOS y la decisión de liderazgo del jefe Arredondo del UCISD PD de pasar a una postura atrincherada, todo el movimiento hacia adelante se detuvo para el número sustancial de agentes en el pasillo. Este fue el error inicial de liderazgo que creó la desconexión de los recursos policiales en el pasillo, a pesar de que los recursos estaban fácilmente disponibles, equipados y entrenados física y tácticamente para enfrentarse directamente al tirador activo. En este punto, el liderazgo debería haber aprovechado el movimiento hacia adelante de los agentes y penetrado en el aula sin vacilar. Esta decisión táctica del liderazgo en este punto crítico se habría evitado probablemente si las fuerzas policiales hubieran optado por seguir las prácticas y la capacitación policiales básicas y generalmente aceptadas.

Mientras las FOS estaban en el pasillo, más personal de las fuerzas policiales fueron llegando a la escena, algunos de los cuales son importantes destacar desde una perspectiva de liderazgo. Frente a la Escuela Primaria Robb, se detuvo un SUV con dos agentes y dos instructores del Southwest Texas Junior College (SWTJC, por sus siglas en inglés) de la academia de justicia penal, quienes también estaban juramentados como miembros de las fuerzas policiales. Un agente del UPD que había estado fuera de la escuela tratando de determinar qué hacer, se acercó a uno de los instructores y le dijo “. . . ¿dónde nos



quiere?”.<sup>487</sup> A medida que el equipo de agentes e instructores avanzaba, el agente del UPD les seguía y llamaba a otros agentes, diciendo, “. . . estamos detrás de ustedes.”<sup>488</sup>

Este ejemplo pone de manifiesto la confusión existente desde el principio y a lo largo del incidente en torno al papel del liderazgo y a lo interconectada que estaba la comunidad de las fuerzas policiales en Uvalde. De las entrevistas y las observaciones de las grabaciones de las cámaras corporales se desprende que la comunidad de las fuerzas policiales de Uvalde, aunque dividida en diferentes agencias, operaba con una estrecha familiaridad entre sí, independientemente de la agencia. En el caso de algunos agentes, esta familiaridad se extendió a una respuesta cooperativa ad hoc y ejecutada de forma inadecuada, como lo demuestra el hecho de que los agentes buscaran instrucciones del liderazgo de otras fuerzas policiales. Esto pone de relieve la importancia de la planificación previa al incidente y el valor de los acuerdos y la capacitación multijurisdiccionales, que no se produjeron antes de este incidente (ver el “Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente” para obtener más información sobre este tema).

### Transición a autor del delito atrincherado

Con la conclusión del avance entre las FOS, algunos líderes y las fuerzas policiales comenzaron a tratar el incidente como situación de autor del delito atrincherado en lugar de una situación de tirador activo. Como se explica con más detalle en el “Capítulo 2. Tácticas y equipo,” una situación de autor del delito atrincherado implica generalmente a una persona o sospechoso que está siendo buscado por las fuerzas policiales, que se ha colocado en un lugar al que no se puede acceder inmediatamente y que ha rechazado las órdenes de salir.<sup>489</sup> En tales situaciones, el tiempo juega a favor de las fuerzas policiales, que pueden reunir recursos como negociadores, equipos SWAT y equipos y herramientas especializados, y evaluar continuamente las opciones para resolver la situación. Por el contrario, en una situación de tirador activo, como la descrita en el “Capítulo 2. Tácticas y equipo”, las preocupaciones prioritarias de las fuerzas policiales son la neutralización de la amenaza, la prevención de más heridos y muertos, y empezar a clasificar y proporcionar la asistencia médica adecuada a los heridos. A medida que avanzaba el incidente, no había ni presencia de mando ni dirección para alinear al personal y los equipos, especialmente cuando el número de ambos aumentaba. El personal de las fuerzas policiales mostró una falta general de urgencia e inacción a la hora de penetrar en las aulas 111 y 112: algunos intentaban evacuar a los niños y al personal de otras aulas, otros intentaban encontrar las llaves y acceder a los equipos, y otros hablaban por teléfono con sus superiores o con otras fuerzas policiales que no se encontraban en el lugar del incidente.<sup>490</sup> Algunos miembros de las fuerzas policiales también se refirieron a la penetración en las aulas como una “misión suicida” a causa del “embudo mortal”<sup>491</sup> como razones para retrasar su respuesta.<sup>492</sup>

---

<sup>487</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>488</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>489</sup> IACP, *Política modelo de respuesta a individuos atrincherados*.

<sup>490</sup> Investigación del CIR.

<sup>491</sup> Jimmy Pearce y Scott Goldstein, “Técnicas de movimiento tácticas para servicios médicos de emergencia.”

<sup>492</sup> Investigación del CIR.

En los 8 minutos siguientes a la entrada de las FOS en la escuela, se habían producido al menos tres llamadas de servicio desde el interior de la escuela procedentes de civiles que se encontraban en las aulas.<sup>493</sup>

Dieciséis minutos más tarde, a las 11:57 a.m., el agente 1 del UCISD PD recibió la confirmación de que su cónyuge había recibido un disparo en una de las aulas. Mientras intentaba avanzar hacia la boca de la intersección en T, varias personas llamaron al agente por su nombre para detenerlo, y el agente Johnny Field, del precinto 1 del condado de Uvalde, le impidió avanzar.<sup>494</sup> Aunque el jefe interino del UPD, Pargas, vino por detrás y sacó al agente del pasillo,<sup>495</sup> Pargas no obtuvo apoyo para el agente ni recogió información sobre la situación.

Después de que el agente fuera retirado del pasillo, el agente Field estaba en una de las muchas llamadas telefónicas con el jefe Pete Arredondo del UCISD PD. En un momento dado, el agente Field pareció transmitir instrucciones de una llamada con Arredondo, cuando ordenó al personal que despejara el otro lado del pasillo debido al fuego cruzado (ver la figura 3-6 en la página 151).<sup>496</sup> Este fue un ejemplo de cómo llenar un vacío de liderazgo con la presencia del mando. Sin embargo, la falta de respuesta de los agentes puso de manifiesto la confusión sobre quién estaba a cargo del incidente.

Figura 3-6. Agente Field del condado de Uvalde proporcionando dirección al personal de las fuerzas policiales



Fuente: Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>493</sup> Mensaje de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>494</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>495</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>496</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

Alrededor de este momento fuera del edificio del oeste, un guardabosques de Parques y Vida Silvestre de Texas estaba en el teléfono que proporcionaba una actualización situacional. El guardabosques hizo referencia a que una Unidad Táctica de Patrulla Fronteriza (BORTAC, por sus siglas en inglés) de CBP estaba en camino para hacer posible la entrada y que "tienen todo cubierto, trabajando en la reunificación en este momento".<sup>497</sup>

Alrededor de las 12:08 p.m., el jefe Arredondo del UCISD PD y un detective del UPD nuevamente intentaron iniciar un diálogo con el tirador tanto en inglés como en español. Los intentos de negociar fueron infructuosos.

Alrededor de este momento, el personal de las fuerzas policiales empezó a expresar su frustración por la inacción en la penetración en las aulas 111/112. Por ejemplo, un agente de las fuerzas policiales desconocido preguntó al jefe interino del UPD, Pargas: "¿Estamos esperando a BORTAC o qué está pasando?". El jefe interino Pargas asintió con la cabeza e hizo referencia a que el "Ranger del [TX]DPS llamó a alguien para que viniera también".<sup>498</sup> Sin embargo, había una cantidad significativa de personal y potencia de fuego, y el jefe interino Pargas debería haberse coordinado con otros líderes para entrar.

Aproximadamente a las 12:12, un equipo de entrada en formación de las fuerzas policiales con un escudo intentó entrar en el pasillo del lado sur y el Jefe Arredondo levantó una mano como para frenarlos o detenerlos, diciendo "Muchachos, esperen, vamos a vaciar el edificio primero . . . vaciar estas aulas primero".<sup>499</sup>

Más o menos a esa misma hora, las radios de la policía recibieron una llamada de servicio que decía: "niño/a al teléfono".<sup>500</sup> El despachador indicó, además: "El [autor del delito] está en un aula llena de víctimas".<sup>501</sup> En el exterior de la entrada noroeste, un agente recalcaba al jefe interino del UPD, Pargas, que "el aula está llena de víctimas".<sup>502</sup> El jefe interino Pargas agarró la radio y se alejó para llamar por teléfono al centro de despacho y pedir claridad. Cuatro minutos después de la transmisión por radio, el jefe interino Pargas preguntó al centro de despacho si había suficientes servicios médicos de urgencia (SEM, por sus siglas en inglés) en espera y, a continuación, preguntó por la llamada del menor.<sup>503</sup> Le confirmaron que quedaban "8 o 9 vivos" y que el despachador "no estaba muy seguro" del número de heridos.<sup>504</sup>

---

<sup>497</sup> Imagen de cámara corporal de Parques y Vida Silvestre de Texas.

<sup>498</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>499</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>500</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>501</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>502</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>503</sup> Teléfono fijo del despachador del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>504</sup> Teléfono fijo del despachador del Departamento de Policía de Uvalde.

En ese momento, se difundió ampliamente por la cadena de radio que había estudiantes y maestros heridos y moribundos en el aula 112, lo que debería haber dejado claro a todo el personal de las fuerzas policiales que estaba escuchando que este incidente era y siempre había sido una situación de tirador activo y que las fuerzas policiales debían actuar para evitar más muertes según los principios de tirador activo descritos anteriormente.

A las 12:13, el comandante de BORTAC del CBP llegó al pasillo. Un agente del UPD entró en el pasillo por la entrada noroeste, pasó por delante del jefe interino del UPD, Pargas, y dijo: “Eh, ¿quién está a cargo de tac?”.<sup>505</sup> Todos miraron al comandante de BORTAC,<sup>506</sup> quien acababa de llegar al pasillo, sugiriendo que en ese momento él estaba a cargo tácticamente. Un agente desconocido dijo al comandante de BORTAC de CBP que había víctimas en el aula, a lo que el comandante reconoció haber verificado la información, y varios agentes en el pasillo dijeron que era correcto.<sup>507</sup> El comandante debería entonces haber coordinado con otros líderes para ejecutar urgentemente un plan para entrar en las aulas y enfrentarse al autor del delito.

Alrededor de las 12:16, mientras el jefe Arredondo y el Tte. 1 del UPD estaban probando las llaves de la puerta del aula 109, un grupo de agentes avanzó por el pasillo hasta donde se encontraban, y el jefe Arredondo le dijo a un sargento del TXDPS que “les dijera que esperaran m...”.<sup>508</sup> El Sgto. del TXDPS transmitió esta dirección del jefe Arredondo al comandante de BORTAC, quien fue percibido a punto de entrar.<sup>509</sup> Mientras probaban las llaves, se oían las radios en el pasillo y la deferencia hacia el jefe Arredondo era evidente. Ahora había al menos nueve agentes muy cerca de la puerta, con cuatro rifles y un escudo antibalas (no clasificado para rifles) a mano en el lado sur del pasillo (ver el “[Capítulo 2. Tácticas y equipo](#)” para saber más sobre el número de escudos presentes a cada lado del pasillo).

A las 12:21, se produjeron cuatro disparos en el interior de las aulas 111 y 112 (ver el “[Capítulo 1. Reconstrucción del cronograma del incidente](#)”). Algunas fuerzas policiales, incluido el comandante del BORTAC en la intersección en T, se pusieron en formación inmediatamente y sin mediar palabra (ver la figura 3-7). Sin embargo, el avance se detuvo a pasos de las aulas 112 y 111 (ver las figuras 3-8, 3-9 y 3-10 en las páginas 154 y 155) cerca del armario del conserje. Aunque hubo confusión sobre por qué el equipo se detuvo sin hacer entrada, muchos creyeron que fue porque se pensó que la puerta estaba cerrada con llave.<sup>510</sup>

---

<sup>505</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>506</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>507</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>508</sup> Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

<sup>509</sup> Investigación del CIR.

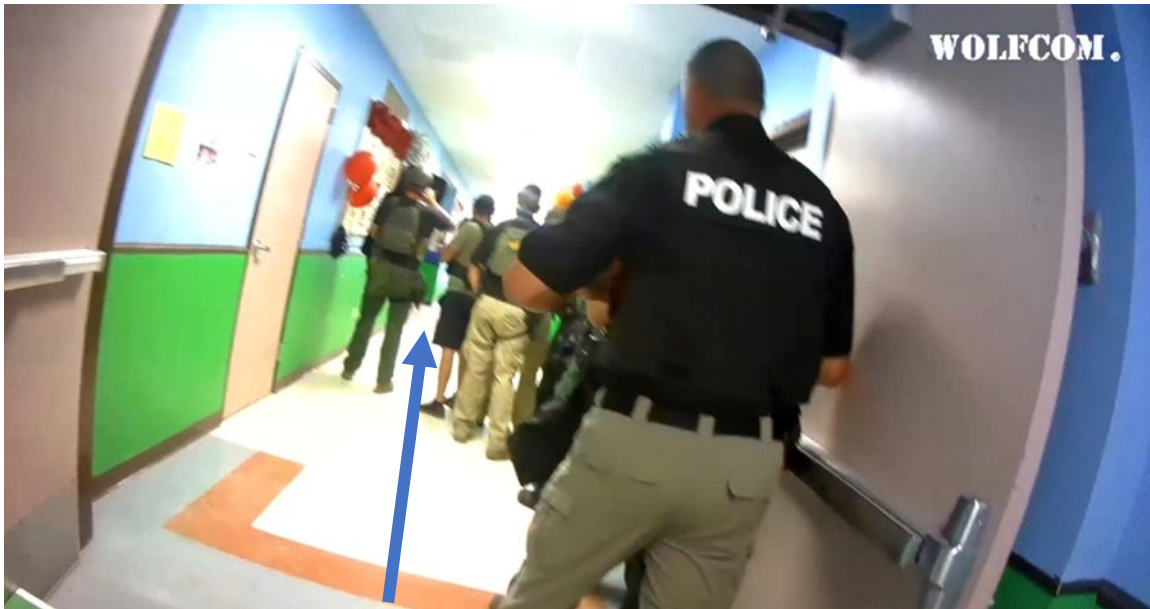
<sup>510</sup> Investigación del CIR.

Figura 3-7. Personal del condado de Zavala, CBP y TXDPS que avanza después de los disparos



Fuente: Imagen de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

Figura 3-8. Personal alineado a unos pies de distancia del vestíbulo de las aulas 111/112 (flecha) a las 12:26



Fuente: Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

Figura 3-9. Personal alineado a unos pies de distancia de las aulas 111/112 a las 12:29, con una importante potencia de fuego y un escudo



Fuente: Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

Figura 3-10. Personal alineado a unos pies de distancia de las aulas 111/112



Fuente: Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

En este punto, las víctimas de las aulas 111 y 112 esperarían otros 29 minutos antes de que las fuerzas policiales entraran en el aula. Este fue otro punto crítico en el que los principios del tirador activo descritos anteriormente habrían sugerido que el liderazgo organizara un equipo de entrada y penetraran en el aula.

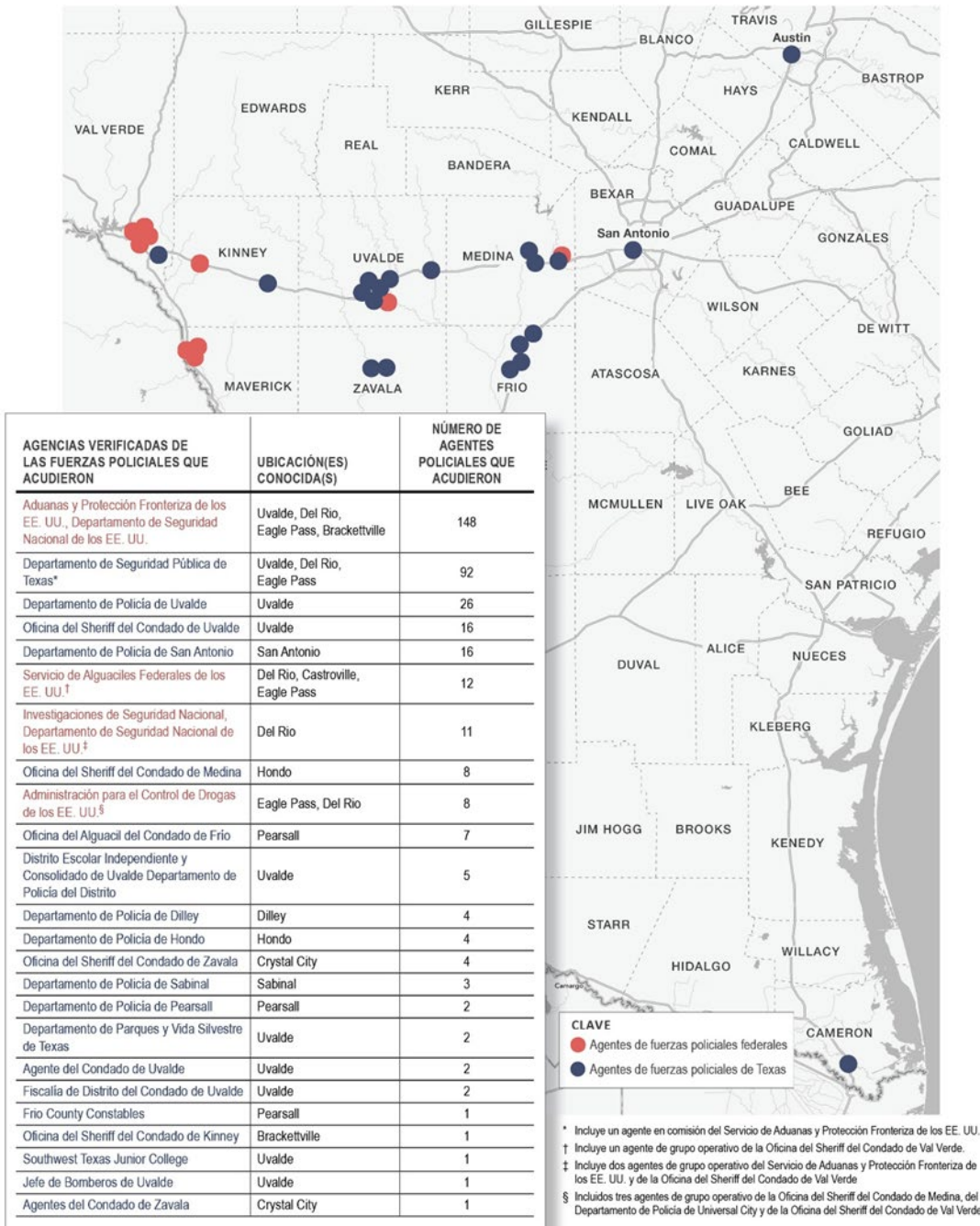
Dieciséis minutos antes de que las fuerzas policiales entraran en las aulas, un agente desconocido del TXDPS le preguntó al agente Zamora el nombre del edificio para que intentara conseguir más ambulancias en el estacionamiento de maestros situado al lado oeste del edificio. El policía preguntó: “¿Tienen personal suficiente?” El agente Zamora respondió: “Sí, tienen personal suficiente”. Ante la ausencia de un liderazgo formal fuerte, los líderes naturales intentaron coordinar y garantizar la disponibilidad de recursos suficientes, como se demuestra en este diálogo.

Minutos antes de la entrada de las fuerzas policiales, un sargento de las FOS del UPD le preguntó al agente Zamora: “Cuando [el autor del delito] volvió a disparar... ¿disparó hacia el pasillo?”. El agente Zamora respondió: “No vimos que entrara polvo en el pasillo”. Sin embargo, se pudo oír al jefe de policía del UCISD PD, Arredondo, gritar que se negociara con el tirador y que no se tomara ninguna medida para entrar en el aula.

### **Llegada de recursos adicionales**

Durante el transcurso del incidente fueron llegando a la escena del crimen un número extraordinario de efectivos de las fuerzas policiales. En total, al menos 380 agentes de 24 agencias locales, del condado, del estado y federales se desplazaron a la escuela. El autodespliegue (cuando las fuerzas policiales acuden a una escena del delito sin autorización) puede ser habitual en incidentes críticos, pero debido a los vínculos comunes de esta comunidad, a la tragedia ocurrida en una escuela primaria y al número de agencias locales, estatales y federales encargadas de las fuerzas policiales que se encuentran en las proximidades, un número considerable de efectivos acudió a la Escuela Primaria Robb. La figura 3-11 [en la página 157](#) y la tabla 3-2 [en la página 158](#) incluyen a todas las fuerzas policiales verificadas y conocidas que llegaron durante el incidente y/o poco después de la entrada del equipo policial y prestaron asistencia en las evacuaciones, el perímetro o el desalojo del aula. El mapa incluye la ubicación del personal cuando se conoce y no pretende ser una lista exhaustiva.

Figura 3-11. Agencias que acudieron



Fuente del mapa: MapMaker de National Geographic. Fuente de datos: Gráfico de análisis de datos del CIR/múltiples fuentes.



Tabla 3-2. Agencias que acudieron

Agencias verificadas de las fuerzas policiales que acudieron	Ubicación(es) conocida(s)	Número de agentes policiales que acudieron
<u>Aduanas y Protección Fronteriza de los EE. UU., Departamento de Seguridad Nacional de los EE. UU.</u>	Uvalde, Del Rio, Eagle Pass, Brackettville	148
Departamento de Seguridad Pública de Texas*	Uvalde, Del Rio, Eagle Pass	92
Departamento de Policía de Uvalde	Uvalde	26
Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde	Uvalde	16
Departamento de Policía de San Antonio	San Antonio	16
<u>Servicio de Alguaciles Federales de los EE. UU.†</u>	Del Rio, Castroville, Eagle Pass	12
<u>Investigaciones de Seguridad Nacional, Departamento de Seguridad Nacional de los EE. UU.‡</u>	Del Rio	11
Oficina del Sheriff del Condado de Medina	Hondo	8
<u>Administración para el Control de Drogas de los EE. UU.§</u>	Eagle Pass, Del Rio	8
Oficina del Alguacil del Condado de Frío	Pearsall	7
Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde	Uvalde	5
Departamento de Policía del Distrito		
Departamento de Policía de Dilley	Dilley	4
Departamento de Policía de Hondo	Hondo	4
Oficina del Sheriff del Condado de Zavala	Crystal City	4
Departamento de Policía de Sabinal	Sabinal	3
Departamento de Policía de Pearsall	Pearsall	2
Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas	Uvalde	2
Agente del Condado de Uvalde	Uvalde	2
Fiscalía de Distrito del Condado de Uvalde	Uvalde	2
Agentes del Condado de Frío	Pearsall	1
Oficina del Sheriff del Condado de Kinney	Brackettville	1
Southwest Texas Junior College	Uvalde	1
Jefe de Bomberos de Uvalde	Uvalde	1
Agentes del Condado de Zavala	Crystal City	1

Las agencias federales están subrayadas.

\* Incluye un agente en comisión del Servicio de Aduanas y Protección Fronteriza de los EE. UU.

† Incluye un agente de grupo operativo de la Oficina del Sheriff del Condado de Val Verde.

‡ Incluye dos agentes de grupo operativo del Servicio de Aduanas y Protección Fronteriza de los EE. UU. y de la Oficina del Sheriff del Condado de Val Verde

§ Incluidos tres agentes de grupo operativo de la Oficina del Sheriff del Condado de Medina, del Departamento de Policía de Universal City y de la Oficina del Sheriff del Condado de Val Verde

A medida que iban llegando las agencias, la estructura de mando del incidente debería haber pasado de un único comandante del incidente a un mando unificado. Dentro del mando unificado deberían haber estado los principales agentes de las fuerzas policiales, es decir, UPD, UCISD PD, UCSO, TXDPS y CBP, así como el enlace médico de emergencia, el enlace entre el UCISD y la escuela, servicios para víctimas y otros según lo necesario. Sin embargo, no existía un mando de incidentes y, por lo tanto, no había una estructura básica para establecer un mando unificado que proporcionara la concienciación y la dirección necesarias. Tampoco había un área de preparación, un perímetro estructurado alrededor del pasillo o de la escuela, ni un puesto de mando fácilmente identificable fuera del pasillo que pudiera servir de base para la coordinación de los líderes de las agencias y la asignación de responsabilidades a los recursos entrantes. Sin estructura, el liderazgo de las agencias desconocía los hechos en torno al incidente y, por tanto, era incapaz de cuestionar las reiteradas decisiones de no entrar en las aulas.

La falta de estructuras de mando claras y de coordinación entre el personal de las distintas agencias dejó que los recursos que llegaban se posicionaran como supusieran que era lo más apropiado, sin dirección ni alineación. Esto, a su vez, saturó el pasillo con un exceso de recursos policiales que creó una sobrecarga sensorial para las FOS en el pasillo y situaciones de fuego cruzado potencialmente peligrosas, estancando aún más la acción inmediata requerida para entrar en el aula (ver las figuras 3-12, 3-13 y 3-14 en las [páginas 160 y 161](#) para conocer las representaciones de la sobreabundancia de personal.) La falta de una presencia de mando clara también dejó a los agentes que llegaban en un limbo, con una falta de urgencia. La falta de urgencia resultó confusa para los agentes que llegaron más tarde, muchos de los cuales procedían de jurisdicciones situadas a una hora de distancia y, al ver la falta de urgencia, asumieron triste e incorrectamente que la amenaza había sido eliminada. Una vez que se aclaró que el incidente seguía activo, la mayoría se sorprendió. Las entrevistas posteriores al incidente con las FOS confirmaron que los recursos del pasillo se percibían como desorganizados y sin objetivo.<sup>511</sup>

---

<sup>511</sup> Investigación del CIR.

Figura 3-12. Personal afuera de la puerta de la entrada sur



Fuente: Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

Figura 3-13. Personal en la intersección en T



Fuente: Imagen de cámara corporal de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

**Incluidos el comandante del CBP (izquierda usando camuflaje y un casco), agentes del BPA y UPD**

Figura 3-14. Personal en la intersección en T



Fuente: Imagen de cámara corporal de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.

**Incluidos del subjeft de UCSO (extremo izquierdo), el Ranger 1 de TX1 (parte de atrás, en verde), y el guardabosques (extremo derecho en pantalones cortos)**

El equipo del CIR también oyó decir a los agentes que acudieron que no se les proporcionó un estado de la situación y que se les dio poca o ninguna orientación.<sup>512</sup> Sin una estructura de mando para el incidente, los agentes que acudieron se quedaron con información no oficial que podía no ser exacta.<sup>513</sup> Se difundieron rumores de que el jefe del UCISD PD, Arredondo, estaba en el aula con el autor del delito.<sup>514</sup> Otros oyeron que el autor del delito había llegado al techo o podría estar saliendo hacia el techo.<sup>515</sup>

Los líderes tampoco establecieron un perímetro coordinado más alejado de la escena del delito para coordinar a los padres, familiares y miembros de la comunidad que llegaron al lugar. Como se describe con más detalle en el "[Capítulo 6. Trauma y servicios de apoyo](#)", al enterarse del incidente, varios padres y seres queridos se dirigieron inmediatamente a la Escuela Primaria Robb, donde fueron recibidos por las fuerzas policiales fuera del edificio escolar. La mayoría del personal autodesplegado en el lugar y, sin mucha orientación, intentó establecer un perímetro exterior. Por ejemplo, el guardabosques estaba al teléfono fuera del edificio oeste, pidiendo que alguien se pusiera en contacto con el Centro de Operaciones de Emergencia (EOC, por sus siglas en inglés) para ayudar a establecer el perímetro de

<sup>512</sup> Investigación del CIR.

<sup>513</sup> Investigación del CIR.

<sup>514</sup> Investigación del CIR.

<sup>515</sup> Investigación del CIR.

seguridad.<sup>516</sup> El guardabosques también habló con Emmanuel Zamora, agente del Precinto 6 del condado de Uvalde, sobre la necesidad de alejar a las familias del edificio oeste y de establecer un perímetro<sup>517</sup>. Sin un mando y un control adecuados, el guardabosques y el agente estaban asumiendo funciones que tradicionalmente son realizadas por un comandante del incidente. Los miembros de la familia y de la comunidad recibieron poca o ninguna información coherente, información errónea (ver el “[Capítulo 5: Comunicaciones públicas durante y después de la crisis](#)”), y, en algunos casos, trato brusco que incluyó el uso de la fuerza (ver el “[Capítulo 6. Trauma y servicios de apoyo](#)”).

El establecimiento de un perímetro interior y exterior y de una zona de preparación habría permitido alinear los recursos que se aproximaban y gestionar una respuesta coordinada y disciplinada. También habría creado una plataforma de trabajo diseñada para que todos los recursos que respondieran tuvieran un objetivo y un resultado previstos. El liderazgo podría haber tomado la medida básica de ordenar a un agente que controlara el perímetro e impidiera la entrada de más personal en el pasillo; esa simple medida habría brindado a las FOS la oportunidad de adaptarse y proporcionar una plataforma táctica más segura. Uno de los líderes de las FOS que no fuera el jefe Arredondo, que estaba ocupado con la respuesta inmediata en el edificio, podría haberse situado fuera del pasillo para proporcionar la posición de mando más ventajosa para observar, visualizar el alcance más amplio del incidente, convocar a todos los jefes de las agencias de apoyo a su ubicación para establecer una respuesta coordinada y proporcionar instrucciones (por ejemplo, para despejar las carreteras y otras salidas) para los agentes que se encontraban dentro del perímetro. Esta sencilla estructura habría atraído en primer lugar a los recursos que acudieron y a otros líderes hacia el jefe interino Pargas o el sheriff Nolasco, quienes podrían haber estructurado y organizado el plan de acción y proporcionado un mayor apoyo al personal de las FOS que se enfrentaba directamente a la situación activa en el interior del pasillo.

Si el liderazgo hubiera establecido una estructura de mando y una presencia clara, solamente se habría autorizado la entrada en el perímetro interior de los recursos requeridos en el pasillo. También habría permitido a los agentes desplazar fuera del pasillo y lejos de la primera línea del perímetro a personas vestidas de civiles, con uniformes no identificables o sin chaleco antibalas (o con el chaleco debidamente ceñido), incluidos agentes como el agente 1 del UCISD PD, que estaban implicados emocionalmente debido a la presencia de un familiar en las aulas o incluso un agente al que le costaba respirar “debido a la ansiedad” y al que varios agentes le decían que “respirara hondo y se relajara”.<sup>518</sup> Estos recursos podrían haberse llevado a un puesto de mando para obtener información adicional que ayudara en la respuesta. El jefe interino del UPD, Pargas, como una de las FOS y jefe de mayor rango de una agencia con autoridad concurrente sobre la escena del delito, estaba en la mejor posición para realizar otras tareas de acuerdo con las políticas del UPD, incluidas las siguientes:

---

<sup>516</sup> Imagen de cámara corporal de Parques y Vida Silvestre de Texas.

<sup>517</sup> Imagen de cámara corporal de Parques y Vida Silvestre de Texas.

<sup>518</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

- Proporcionar comunicación sobre el estado de la situación y para solicitar recursos.
- Establecer un puesto de mando y una zona de preparación para controlar y organizar la avalancha prevista de personal autodesplegado.
- Establecer perímetros interiores y exteriores.
- Establecer un mando unificado con las fuerzas policiales aliadas y los socorristas de emergencias médicas.
- Determinar las zonas calientes, templadas y frías.

Sin embargo, como se ha explicado, a pesar de su autoridad formal para asumir el mando, el jefe interino Pargas carecía de la capacitación necesaria para gestionar el incidente. Un análisis de los registros de capacitación de la Comisión de Texas para las Fuerzas Policiales (TCOLE)<sup>519</sup> reveló que el jefe interino del UPD, Pargas, no había recibido ningún tipo de formación en materia de mando de incidentes, tiradores activos o táctica. Esta falta de capacitación no está de acuerdo con la política del UPD y sugiere un fracaso del liderazgo de la agencia para responsabilizar al personal.

El jefe Arredondo, quien tenía la capacitación, experiencia y conocimiento de la escuela requeridos, intentó liderar en ocasiones coordinando las evacuaciones y buscando las llaves de otras aulas que no fueran la 111/112. Sus acciones, sin embargo, fueron incongruentes con las prácticas y normas generalmente aceptadas para el liderazgo en la respuesta a tiradores activos y el mando en incidentes descritos anteriormente. El jefe Arredondo indicó continuamente después del incidente que él no era el comandante del incidente "porque [un] comandante del incidente está en un puesto de mando del incidente."<sup>520</sup> Sin embargo, el jefe Arredondo sí indicó que daba instrucciones para evacuar a los niños y guardar las llaves porque "nadie más daba instrucciones".<sup>521</sup> Él estaba en comunicación con el otro lado del pasillo a través de llamadas con el agente Johnny Field del Precinto 1 del condado de Uvalde.<sup>522</sup> El jefe Arredondo explicó que "no iba a salir de ese pasillo y asumir el mando del incidente, no iba a abandonar a esos niños. . . se necesitaban todas las balas. . . . No entré allí con un cargo".<sup>523</sup>

El sheriff del condado de Uvalde, Rubén Nolasco, quien llegó al recinto escolar 35 minutos después de que las FOS entraran en la escuela, también debería haber ayudado a coordinar las fuerzas policiales presentes y a establecer un puesto de mando y un mando unificado. Aunque los registros de capacitación del sheriff Nolasco revelaron que no tenía ninguna capacitación sobre tiradores activos o ICS y que tenía una capacitación mínima en liderazgo/supervisión,<sup>524</sup> el sheriff Nolasco era el agente de mayor rango de su agencia; por lo tanto, tenía autoridad para dirigir esos recursos de su agencia de

---

<sup>519</sup> Análisis de capacitación del CIR.

<sup>520</sup> Investigación del CIR.

<sup>521</sup> Investigación del CIR.

<sup>522</sup> Investigación del CIR.

<sup>523</sup> Investigación del CIR.

<sup>524</sup> Desde el momento del incidente, el personal de la UCSO, incluido el sheriff Nolasco, han asistido a la capacitación de nivel 1 de ALERRT y el sheriff Nolasco ha asistido a algunas clases sobre ICS. (Investigación del CIR).

acuerdo con su autoridad posicional. El sheriff Nolasco también tenía conocimiento directo e información sobre la identidad del autor del delito basado en la información obtenida de la casa de los abuelos, incluido el nombre y los antecedentes del autor del delito (ver el “Capítulo 1. Reconstrucción del cronograma del incidente”). El sheriff Nolasco no buscó ni estableció un puesto de mando, ni estableció un mando unificado, ni compartió la información que obtuvo de ambos familiares, ni asignó a un agente de inteligencia para recabar información sobre el autor del delito. En un momento dado, el sheriff Nolasco y el jefe interino del UPD, Pargas, se encontraban a una distancia de entre 10 y 15 pies el uno del otro fuera de la puerta exterior del pasillo noroeste;<sup>525</sup> sin embargo, no se coordinaban entre sí y seguían actuando de forma independiente.

A las 12:11, el sheriff Nolasco, el Ranger 1 de TX, el Tte. del UCISD PD, el agente 3 del UPD y un guardabosques de Parques y Vida Silvestre de Texas se reunieron fuera de la puerta noroeste analizando la coordinación en torno a la evacuación de los niños de las aulas (ver la figura 3-15 en la página 165).<sup>526</sup> Durante la interacción, los diversos líderes miraron al sheriff Nolasco en busca de orientación, y este pareció proporcionarles directrices, aunque no está claro, según las entrevistas y el análisis de la documentación, con qué fin.<sup>527</sup> Se trataba de un punto de liderazgo crítico, porque los líderes de tres agencias diferentes estaban al alcance del sheriff y accesibles para coordinar recursos y resolver conflictos en la información. El jefe interino del UPD, Pargas, también acababa de abandonar la zona para regresar al pasillo. En ese momento, los líderes deberían haber coordinado los recursos y, lo que es más importante, haber coordinado el rescate de los niños y del personal heridos y moribundos en las aulas 111 y 112.

---

<sup>525</sup> Imagen de cámara corporal de la Oficina del Sheriff de Uvalde.

<sup>526</sup> Imagen de cámara corporal de la Oficina del Sheriff de Uvalde.

<sup>527</sup> Imagen de cámara corporal de la Oficina del Sheriff de Uvalde.

Figura 3-15. El liderazgo analizando las evacuaciones



Fuente: Imagen de cámara corporal de la Oficina del Sheriff de Uvalde.

**De izquierda a derecha: el sheriff del condado de Uvalde, Nolasco, un agente desconocido del UPD, el Ranger 1 de Texas, el teniente del UCISD PD y un guardabosques (parcialmente oculto). El punto de vista es la cámara corporal del asistente de la UCSO.**

Poco después de reunirse con el sheriff Nolasco y otros, el Ranger 1 de TX intentó coordinar los esfuerzos de los distintos miembros del personal de respuesta. El Ranger interceptó al comandante de BORTAC del CBP y le informó de la situación.<sup>528</sup> En esa interacción, el Ranger le dijo al comandante de BORTAC, “haz lo que tengas que hacer, tienes mi apoyo”.<sup>529</sup> Por lo general, el CBP necesita la autorización de las fuerzas policiales locales antes de responder, y el comandante interpretó que esto significaba que estaba autorizado por una autoridad oficial para proceder con sus acciones y comandos.<sup>530</sup>

A los 40 minutos del primer ataque a los estudiantes y maestros dentro de las aulas, el Ranger 1 de TX solicitó que el liderazgo del UPD y la UCSO se reunieran y coordinaran.<sup>531</sup> El jefe interino Pargas se refirió al Tte. 1 del UPD como alguien que podría coordinar.<sup>532</sup> El Ranger de Texas parecía ser uno de los pocos líderes en la escena que intentó coordinar con el personal de otras agencias y terminó en diferentes interacciones con todas las principales agencias que respondieron.<sup>533</sup>

<sup>528</sup> Investigación del CIR.

<sup>529</sup> Investigación del CIR.

<sup>530</sup> Investigación del CIR.

<sup>531</sup> Imagen de cámara corporal de la Oficina del Sheriff de Uvalde.

<sup>532</sup> Imagen de cámara corporal de la Oficina del Sheriff de Uvalde.

<sup>533</sup> Investigación del CIR; imagen de cámara corporal de la Oficina del Sheriff de Uvalde.



Basado en sus ubicaciones y cargos, había varios otros individuos que los miembros del personal de respuesta consideraban o percibían que estaban a cargo en varios puntos, incluidos el agente del Precinto 6 del condado de Uvalde, el agente del Precinto 1 del condado de Uvalde, Emmanuel Zamora (perímetro), el agente Field (cerca de la intersección T), y el comandante de BORTAC del CBP (cerca de la intersección T/lado norte y a mitad del pasillo). Aunque estas personas intentaron en ocasiones dirigir o coordinar con otros recursos de las fuerzas policiales a su alrededor, ninguna coordinó para elaborar un plan de entrada en las aulas 111 y 112 ni para establecer una estructura de mando del incidente.

Además de las dificultades de coordinación entre las fuerzas policiales, la falta de una estructura de mando también contribuyó a la ausencia de coordinación con entidades y personas ajenas a las fuerzas policiales, incluidos los servicios médicos de emergencia (que se describen con más detalle a continuación), el personal escolar y las familias y seres queridos. Alrededor de las 12:27, el agente Zamora estaba fuera, dando instrucciones al personal de la entrada sur para que sacaran a los niños del aula 109 “porque hay niños presentes”.<sup>534</sup> La maestra de esa aula informó de que le habían disparado y requería asistencia para ser evacuada por la ventana. Las fuerzas policiales la acompañaron a la vuelta de la esquina hasta el estacionamiento de maestros, donde se quedó con un agente a cada lado sin que hubiera una ambulancia cerca (ver la figura 3-16).

Figura 3-16. Fuerzas policiales sosteniendo a una maestra del aula 109 que sufrió herida de bala



Fuente: Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

Esto también demostró la falta de coordinación entre las fuerzas policiales y la escuela. Más de 40 minutos antes, a las 11:40, la maestra herida envió un mensaje a un grupo de texto del personal del

<sup>534</sup> Imagen de cámara corporal de los agentes del condado de Uvalde.

colegio diciendo: “Me han disparado, herida sangrante, ayuda” (ver la figura 3-17 en la página 167).<sup>535</sup> Este mensaje fue transmitido y mostrado al director de la escuela, quien “envió un mensaje de texto al subdirector para obtener asistencia” y luego envió un mensaje a la maestra lesionada diciendo que “Alguien está llegando para ayudarte”.<sup>536</sup> En respuesta, el subdirector llamó al 911 y preguntó si los servicios de emergencia estaban en camino, lo que fue confirmado; el subdirector colgó sin que hubiera ninguna otra conversación.<sup>537</sup> El director no habló con ninguna de las fuerzas policiales porque pensó que estas ya estaban al corriente de la situación.<sup>538</sup>

Figura 3-17. Mensaje de maestra lesionada (véase el contenido debajo de la imagen)



Fuente: Documento y análisis de datos del CIR.

**Foto de un teléfono que muestra un mensaje de texto donde la maestra lesionada comunica a las 11:40 a.m. que está herida.**

<sup>535</sup> Investigación del CIR; análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>536</sup> Investigación del CIR.

<sup>537</sup> Llamadas de servicio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>538</sup> Investigación del CIR.

También es importante señalar que, a pesar de las fuentes de información y las indicaciones en sentido contrario, las fuerzas policiales indicaron en repetidas ocasiones durante las entrevistas del CIR que no sabían que había estudiantes y personal presente, o que pensaban que la escuela estaba cerrada en verano.<sup>539</sup> Este lenguaje pone de relieve la necesidad de una comunicación proactiva entre las agencias locales y los departamentos de policía de los distritos escolares para garantizar que existan líneas claras de coordinación. Esto podría resolverse fácilmente proporcionando el calendario del distrito escolar a las agencias policiales locales y al centro de comunicaciones/despacho.

### Establecimiento de un puesto de mando

Las declaraciones de los miembros del personal de primera respuesta implicados también describen un retraso en el establecimiento de un obvio puesto de mando del incidente. Los principales líderes del UPD, UCISD PD, UCSO y TXDPS se puede ver en vídeo caminando sin intentar establecer una estructura de mando y control o un puesto de mando.

Varios agentes preguntaron en distintos momentos si se había establecido un ICP. A las 12:06, el Tte. 2 de patrulla del UPD preguntó por radio si alguien había establecido un ICP y, en caso afirmativo, dónde se encontraba. Un agente desconocido respondió “negativo”.<sup>540</sup> Nueve minutos más tarde, a las 12:17, el Ranger 1 de TX se comunicó con el jefe interino del UPD, Pargas, sobre la necesidad de establecer una estructura de mando del incidente y un ICP. A las 12:19, el jefe interino del UPD, Pargas, solicitó que el Tte. 2 del UPD comenzara a establecer el puesto de mando.<sup>541</sup> No obstante, el Jefe del UPD, quien se encontraba fuera del estado durante el incidente, indicó a Pargas que estableciera el ICS durante una reunión informativa anterior sobre la situación.<sup>542</sup>

En un momento dado, el TXDPS reunió al personal cerca de la esquina suroeste de la escuela y se refirió a eso como el puesto de mando.<sup>543</sup> Mientras que pudo haber sido un lugar de reunión para algunos, el liderazgo y los que toman las decisiones para el UPD, UCISD PD, UCSO, TXDPS y CBP fueron vistos en numerosos videos caminando alrededor del exterior de la escuela, dentro de los pasillos, o involucrados en actividades en el pasillo cerca de las aulas 111 y 112, haciendo imposible que la esquina suroeste haya funcionado como un ICP. El teniente 2 del UPD anunció por radio a las 12:42 que el puesto de mando del UPD estaba en la Funeraria Hillcrest, al otro lado de la calle de la Escuela Primaria Robb (ver la figura 3-18 en la página 169).<sup>544</sup> El equipo de análisis, sin embargo, determinó que no se estableció un ICP identificable hasta la 1:00 p.m., cuando el personal de mando del TXDPS utilizó una sala de reuniones en la funeraria,<sup>545</sup> que también resultó ser una escena del crimen y, desconocido para los comandantes, el lugar

---

<sup>539</sup> Investigación del CIR.

<sup>540</sup> Mensaje de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>541</sup> Mensaje de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>542</sup> Investigación del CIR.

<sup>543</sup> Investigación del CIR.

<sup>544</sup> Mensaje de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>545</sup> Imagen de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

al que cerca de 100 niños de la Escuela Primaria Robb y el personal de la Escuela Primaria Robb habían sido evacuados al menos 90 minutos antes, incluyendo al menos una víctima que necesitaba atención médica.

Figura 3-18. Jefe interino del UPD, Pargas, hablando con personal de la funeraria Hillcrest Memorial



Fuente: Imagen del Hillcrest Memorial Funeral Home.

### Posterior al incidente

El caos se desató una vez que los niños y los maestros fueron finalmente rescatados de las aulas 111 y 112. En ese momento, el liderazgo debería haber establecido el perímetro exterior en el pasillo para mantener la estabilidad y preservar la integridad de la escena del crimen. El director regional del TXDPS del sur de Texas, quien llegó al lugar poco antes de que las fuerzas policiales entraran en las aulas, podría haber desempeñado esta función, aplicando los protocolos del ICS, estableciendo un mando unificado y poniendo orden en el caos del pasillo y el perímetro, como máximo responsable del TXDPS sobre el terreno y para la región del sur de Texas, bajo la que recae Uvalde. Sin embargo, el director regional no proporcionó instrucciones ni coordinó con otros miembros del personal de liderazgo en el pasillo.

En su lugar, el director regional del TXDPS, y algunos otros agentes, pasaron por delante de los agentes de las fuerzas policiales que sacaban a las víctimas heridas y fallecidas de las aulas y entraron en las aulas 111 y 112 sin ningún objetivo o acción identificable, comprometiendo así la escena del crimen (ver el “Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente” para obtener más información sobre la escena del crimen). Sin embargo, minutos después, un Ranger de Texas desconocido tomó el control y ordenó a todas las fuerzas policiales que salieran de las aulas.<sup>546</sup> Ver la sección “Respuesta médica de emergencia en la Escuela Primaria Robb” más abajo para saber más sobre la respuesta posterior al incidente en el pasillo. Después, un miembro del equipo de armas y tácticas especiales (SWAT, por sus

<sup>546</sup> Análisis de datos y documentos del CIR; investigación del CIR.

siglas en inglés) de San Antonio se situó frente al aula 112 para preservar la escena del crimen.<sup>547</sup> Mientras que el director regional del TXDPS estaba en las aulas, el jefe Arredondo del UCISD PD permaneció en el pasillo y no tomó medidas para proporcionar liderazgo a quienes estaban en el aula.

Fuera del edificio, la cooperación entre las agencias presentes empezó a mejorar tras la entrada en las aulas 111 y 112. El agente Zamora intentó alejar del lugar a los miembros del personal de respuesta afectados emocionalmente. Cuando el agente Zamora estaba afuera de las puertas exteriores del noroeste, una víctima adulta estaba siendo tratada en la acera por las fuerzas policiales y los médicos, mientras el agente 1 de las FOS del UCISD PD y el marido de la víctima observaban.<sup>548</sup> El agente Zamora guio al agente fuera del lugar de los hechos, le ofreció unas palabras tranquilizadoras y lo dejó con otro agente de las fuerzas policiales alejado del lugar.<sup>549</sup> Este era el tipo de transferencia que debería haberse producido pocos minutos después de que el agente las FOS describiera su involucramiento personal con una víctima.

Minutos después de que ingresaron las fuerzas policiales, todos los líderes de las principales agencias se reunieron fuera de la entrada sur, incluyendo un capitán del TXDPS, el jefe Arredondo del UCISD PD, el teniente del UCISD PD, el sheriff Nolasco del condado de Uvalde, el sargento 3 del UPD, el sargento 1 del UPD, y un Ranger de Texas recién llegado que dirigiría la investigación (ver la figura 3-19 en la página 171).<sup>550</sup> Esta fue la primera vez que se estaba produciendo coordinación entre los líderes de las cuatro agencias principales en el lugar (UPD, UCSO, UCISD PD, y TXDPS). Los líderes estaban coordinando acerca de una conferencia de prensa y quién se encargaría de la investigación.<sup>551</sup> Este es un ejemplo del tipo de coordinación que debería haberse producido minutos después del incidente y centrado en la urgencia de llegar hasta las víctimas. A lo largo de esta conversación, el cuerpo de una víctima se encontraba fuera de la puerta del pasillo en el suelo.<sup>552</sup> Esta víctima debería haber sido trasladada al pasillo o a las aulas designadas 131/132.

Mientras se producía esta reunión, el jefe interino del UPD, Pargas, seguía desplazándose por el lugar del tiroteo y no se encontraba en el puesto de mando. Mientras tanto, después de salir de las aulas de la escena del crimen, el director regional del TXDPS deliberadamente coordinó con su personal para tomar el control del perímetro exterior y asignar a los agentes a los puntos de entrada para asegurar el área y la escena del delito.<sup>553</sup>

---

<sup>547</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>548</sup> Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

<sup>549</sup> Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

<sup>550</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>551</sup> Investigación del CIR.

<sup>552</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>553</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

Figura 3-19. Los líderes de las agencias comienzan la coordinación



Fuente: Imagen de cámara corporal del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

Además, personal de varias agencias se reunió en la funeraria alrededor de la misma hora. Hacia la 1:11, el personal de las fuerzas policiales del UPD, el TXDPS y el USMS, junto con el alcalde de Uvalde, Don McLaughlin, se encontraban en el mismo lugar, aunque cada entidad parecía seguir operando de forma independiente (ver la figura 3-20 en la página 172).<sup>554</sup>

---

<sup>554</sup> Imagen de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

Figura 3-20. Puesto de mando posterior al incidente a la 1:11



Fuente: Imagen de circuito cerrado de televisión del Hillcrest Memorial Funeral Home.

Hacia la 1:22, un agente desconocido del TXDPS inició los protocolos de la estructura de mando del incidente (ver la figura 3-21 en la página 173),<sup>555</sup> pero la coordinación aún parecía desconectada. La coordinación cambió en los dos minutos siguientes, y a la 1:31 parecía que por fin se había iniciado un sistema de mando unificado en el que agentes de distintas agencias empezaban a trabajar juntos (ver la figura 3-22 en la página 173).<sup>556</sup>

---

<sup>555</sup> Imagen de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>556</sup> Imagen de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

Figura 3-21. Actividades inconexas en el puesto de mando posterior al incidente



Fuente: Imagen de circuito cerrado de televisión de Hillcrest Memorial Funeral Home

Figura 3-22. El inicio de un Sistema de mando unificado



Fuente: Imagen de circuito cerrado de televisión de Hillcrest Memorial Funeral Home



Después del incidente, el EOC del condado de Uvalde se activó para apoyar el puesto de mando posterior al incidente en los días y semanas siguientes (ver el “[Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente](#)” para obtener más detalles sobre el EOC del condado de Uvalde).<sup>557</sup>

## Coordinación de la respuesta médica

Otra característica importante del liderazgo en la respuesta a los tiradores activos es la integración de los bomberos y los servicios médicos de emergencias (EMS, por sus siglas en inglés) en una estructura de mando unificada.

## Principios de la respuesta médica de emergencia

La respuesta de los bomberos y los servicios de emergencias ha mejorado gracias a la concienciación sobre la atención traumatológica sobre el terreno, que se ha desarrollado a partir de las lecciones aprendidas en combate por el ejército de los EE. UU.<sup>558</sup> En 2013, la Administración de Bomberos de los EE. UU. publicó el documento *Fire/Emergency Medical Services Department Operational Considerations and Guide for Active Shooter and Mass Casualty Incidents*.<sup>559</sup> La publicación “tiene en cuenta los diversos niveles de servicios locales en todo Estados Unidos”, con sus tamaños y capacidades únicos, y proporciona recomendaciones para aumentar la capacidad de sobrevivir de las víctimas mediante una planificación y respuesta coordinadas e integradas, tales como:<sup>560</sup>

- Desarrollar conjuntamente protocolos locales para responder a incidentes con tiradores activos y víctimas masivas. Los bomberos/EMS y las fuerzas policiales (LE, por sus siglas en inglés) deben planificar y capacitarse juntos.
- Planificar y practicar el tratamiento rápido y la evacuación, incluido quién, qué, cuándo, dónde y cómo se llevará a cabo.
- Utilización del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes (NIMS) y del Sistema de Mando de Incidentes (ICS). En consecuencia, los bomberos/EMS y LE deben establecer un único Puesto de Mando del Incidentes (ICP, por sus siglas en inglés) y establecer un Mando Unificado (UC, por sus siglas en inglés).
- Planificación y capacitación conjunta de los bomberos, los servicios de emergencias, LE y todos los socios de seguridad pública.
- Incluir a AS/MCI en ejercicios de mesa y sobre el terreno para mejorar la familiaridad con los protocolos conjuntos. Practicar periódicamente el plan.

---

<sup>557</sup> Investigación del CIR.

<sup>558</sup> *Estrategias para mejorar la supervivencia*.

<sup>559</sup> Administración de Incendios de los EE. UU., *Consideraciones operativas y guía del Departamento de servicios médicos de emergencia/bomberos*.

<sup>560</sup> Administración de Incendios de los EE. UU., *Consideraciones operativas y guía del Departamento de servicios médicos de emergencia/bomberos*.

- Utilizar terminología común de comunicaciones. Además de la terminología del NIMS y el ICS, el personal del cuerpo de bomberos debe aprender los términos comunes de LE y viceversa. Compartir la definición de los términos que se utilizarán en AS/MCI y establecer un lenguaje común.
- Incorporar la atención táctica a víctimas de emergencia (TECC, por sus siglas en inglés) en la planificación y la capacitación. La capacitación debe incluir técnicas de control de hemorragias, incluido el uso de torniquetes, vendajes de presión y agentes hemostáticos. La capacitación también debe incluir la evaluación, el triaje y el transporte de víctimas con hemorragia interna letal y traumatismo torácico a la atención traumatológica definitiva.
- Proporcionar equipos de protección adecuados al personal expuesto a riesgos.
- Considerar los riesgos de incendio secundarios a la explosión inicial si se utilizan artefactos explosivos improvisados (IED, por sus siglas en inglés).
- Consideración de dispositivos secundarios en escenas principales y secundarias.
- Determinar cómo se llevará a cabo el transporte y las comunicaciones con los hospitales/centros de traumatología de la zona.<sup>561</sup>

La base de estas recomendaciones procede del Consenso de Hartford para mejorar la sobrevivencia mediante el control precoz de la hemorragia.

### Consenso de Hartford

El Consenso de Hartford creó un protocolo de política nacional para mejorar la capacidad de sobrevivencia en tiroteos activos y accidentes con víctimas en masa intencionados. El comité impulsor del consenso, compuesto por expertos médicos y otros miembros de servicios de emergencia, estableció un nuevo algoritmo para la respuesta inicial a lesiones mortales: THREAT (por sus siglas en inglés), que se basa en el concepto de eliminación de amenaza, control de hemorragia, extracción rápida a un lugar seguro, evaluación médica, y transporte a un lugar de cuidados definitivos.<sup>562</sup>

El algoritmo desarrollado por el Consenso de Hartford apoya la necesidad de rapidez en la prestación de asistencia médica durante un tiroteo activo para aumentar las posibilidades de sobrevivencia.<sup>563</sup> En un incidente con tirador activo, el tiempo no está del lado de los miembros de servicios de emergencia. Cuando se perdió el impulso inicial hacia el tirador activo en la Escuela Primaria Robb, se puso en marcha el reloj de la sobrevivencia de las víctimas que se encontraban dentro de las aulas 111 y 112. “El rápido acceso del personal de primera respuesta a las víctimas en un tiroteo activo puede marcar la diferencia entre la vida y la muerte, ya que la tasa de sobrevivencia disminuye rápidamente para las

---

<sup>561</sup> Administración de Incendios de los EE. UU., *Consideraciones operativas y guía del Departamento de servicios médicos de emergencia/bomberos*.

<sup>562</sup> *Estrategias para mejorar la supervivencia en eventos de tirador activo y con víctimas masivas intencionales: un compendio*, suplemento del *Boletín del Colegio Americano de Cirujanos*.

<sup>563</sup> *Estrategias para mejorar la supervivencia*.

víctimas de traumatismos graves cuanto más tiempo tienen que esperar para recibir atención hospitalaria definitiva”.<sup>564</sup> El equipo del CIR revisó documentación que sugiere que al menos una víctima fallecida estaba viva a las 11:56 a.m., 20 minutos después de que los primeros agentes entraran en la escuela.<sup>565</sup>

Una práctica generalmente aceptada y la respuesta estándar de los servicios de emergencias ante un tiroteo activo consiste en situar los recursos en un lugar seguro hasta que las fuerzas policiales puedan mitigar la amenaza y asegurar la zona. Esto puede suponer un retraso significativo a la hora de proporcionar asistencia médica a las víctimas. Las pruebas empíricas demuestran que en un escenario de tirador activo, la intervención médica rápida, más que la capacidad, es la clave para evitar la pérdida de vidas.<sup>566</sup> Las alternativas emergentes a la política de "espera" sugieren un nivel de colaboración del personal de primera respuesta que permita a los servicios de emergencias médicas (con el equipo de protección adecuado) entrar rápidamente en el lugar del incidente con los agentes de las fuerzas policiales para estabilizar a los pacientes y reducir el número de víctimas mortales por lesiones fácilmente tratables. Existen diferencias en la capacitación y el despliegue de los agentes de las fuerzas policiales para rescatar y atender a las víctimas. Los planificadores de las fuerzas policiales deben trabajar con estrategias que permitan a todos los agentes de las fuerzas policiales proporcionar asistencia vital hasta que se disponga de recursos adicionales.<sup>567</sup>

### Triaje relevante y protocolos de los EMS

Para los EMS, el documento *National Model EMS Clinical Guidelines* proporciona directrices basadas en pruebas o en el consenso, protocolos y procedimientos operativos para profesionales de los EMS sobre el terreno.<sup>568</sup> En el estado de Texas no existen protocolos de ámbito estatal, sino práctica delegada, es decir, “permiso otorgado por un médico autorizado por la junta directiva, ya sea en persona o mediante protocolos de tratamiento u órdenes permanentes a un proveedor prehospitalario específico[,] para proporcionar atención médica”.<sup>569</sup> La práctica delegada significa que cada director médico decide los mandatos y modelos que seguirán los servicios de ambulancias bajo su disposición.<sup>570</sup> Esto se aplica tanto si un servicio de ambulancias opera en una zona templada,<sup>571</sup> si el personal de los EMS se capacita para formar parte de fuerzas operativas de rescate y el nivel de intervención médica que proporcionan.

---

<sup>564</sup> Morrissey, “Respuesta de los EMS a incidentes de tirador activo.”

<sup>565</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde; llamada al 911 del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>566</sup> *Guía de socorristas para mejorar la capacidad de supervivencia.*

<sup>567</sup> *Guía de socorristas para mejorar la capacidad de supervivencia.*

<sup>568</sup> NASEMSO, *Pautas clínicas del modelo nacional de EMS.*

<sup>569</sup> Phelps, “Por qué los paramédicos son proveedores de atención de emergencia calificados.”

<sup>570</sup> Investigación del CIR.

<sup>571</sup> Una zona templada es donde tiene lugar la atención táctica sobre el terreno. Es menos peligrosa que la zona caliente (donde hay uso activo de armas y disparos) pero aún no es completamente segura. Ver el “[Apéndice D. Material complementario de liderazgo, mando del incidente y coordinación](#)” para obtener más información sobre las zonas.

El personal de los EMS que opera en condados rurales puede estar autorizado a administrar intervenciones intravenosas o tratar las vías respiratorias, mientras que un estado como Pensilvania no lo permitiría con su sistema actual, que tiene un protocolo estatal obligatorio.<sup>572</sup>

La atención médica es prioritaria en un incidente de violencia colectiva o con víctimas masivas una vez que las fuerzas policiales declaran el lugar zona segura o zona fría. Debe disponerse de importantes cantidades de material para "detener hemorragias" (por ejemplo, torniquetes, vendajes de presión y guantes de examen) en todos los vehículos de respuesta con personal itinerante y en los "botiquines" además de los suministros almacenados en los vehículos de respuesta médica. Estos suministros también pueden almacenarse en escuelas, empresas y otros lugares vulnerables. Si han recibido la formación adecuada, los EMS, las fuerzas operativas de rescate o grupos similares compuestos por fuerzas policiales, los EMT y el personal de bomberos y fuerzas policiales con capacitación médica deben poder acceder rápidamente a una zona segura asegurando un "corredor" para acceder y evacuar a los heridos, un componente crítico de las respuestas a amenazas activas (tiradores o explosiones).<sup>573</sup>

Los equipos médicos de emergencia que llegan en primer lugar llevan a cabo el triaje: comprueban si hay problemas inmediatos que pongan en peligro la vida, proporcionan tratamiento (cuando es posible) y trasladan a los heridos a un centro médico que pueda proporcionarles los servicios necesarios. En la actualidad no existe ninguna medida aceptada para juzgar la idoneidad de un sistema determinado en el triaje de víctimas masivas.<sup>574</sup> El modelo de triaje simple y tratamiento rápido (START, por sus siglas en inglés) es un método de triaje ampliamente utilizado por el personal de primera respuesta en EE. UU. para clasificar rápidamente a las víctimas durante un incidente con víctimas masivas en función de la gravedad de sus lesiones. Para utilizar el modelo START o cualquier método de triaje de atención médica de emergencia, los médicos y otros miembros de servicios de emergencia capacitados para proporcionar atención médica necesitan acceder a las víctimas, como se ha descrito anteriormente, donde se les crea un camino o corredor.<sup>575</sup>

En Texas, cada consejo consultivo regional tiene un plan de triaje.<sup>576</sup> La mayoría de los sistemas de triaje están pasando a un sistema de etiquetado basado en el riesgo, como verde, amarillo, rojo y negro (ver la figura 3-23). En algunas comunidades, el sistema de etiquetado incluye varias pegatinas con códigos de barras para garantizar que las pertenencias permanezcan con el paciente. La cinta de marcar es otro ejemplo.<sup>577</sup> También hay nuevos programas informáticos que permiten hacer un seguimiento de los pacientes desde el campo hasta el hospital y durante toda la asistencia.<sup>578</sup>

---

<sup>572</sup> Investigación del CIR.

<sup>573</sup> Administración de Incendios de los EE. UU., *Consideraciones operativas y guía del Departamento de servicios médicos de emergencia/bomberos*.

<sup>574</sup> Lerner et al., "Triage de víctimas masivas: una evaluación."

<sup>575</sup> Lerner et al., "Triage de víctimas masivas: una evaluación."

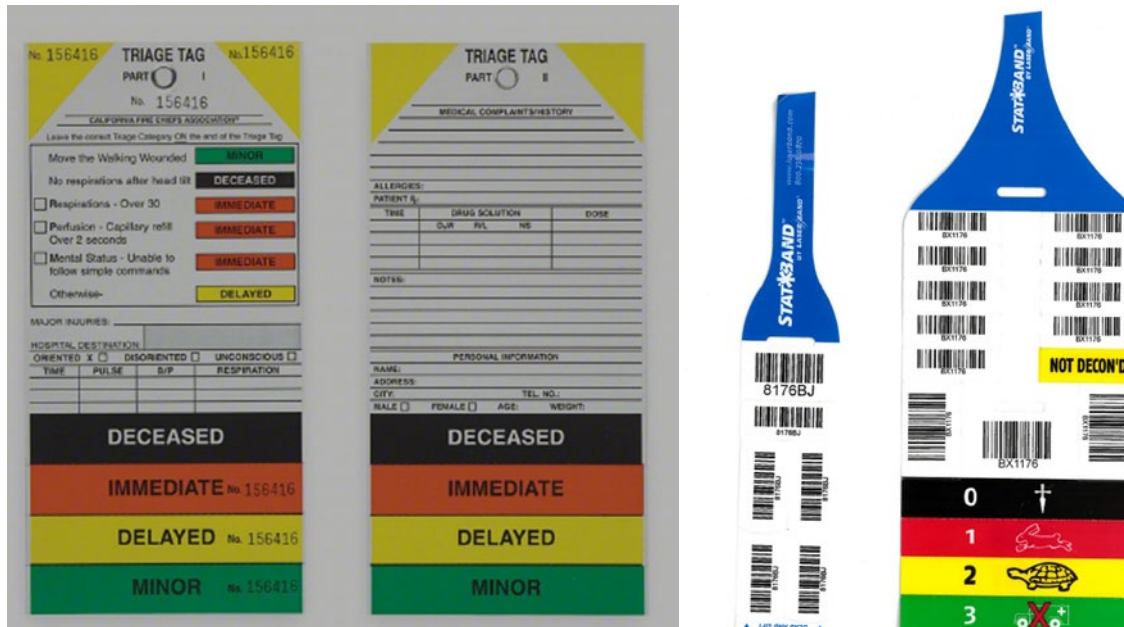
<sup>576</sup> Investigación del CIR.

<sup>577</sup> *Algoritmo de triaje de campo regional*.

<sup>578</sup> Investigación del CIR.

Tradicionalmente, los EMS se encargan de establecer una zona de triaje y determinar el proceso para un lugar de recogida de víctimas (CCP, por sus siglas en inglés). Los profesionales de los EMS destacan que el acto de triaje es fundamental, ya que existe el riesgo de que el triaje sea insuficiente o excesivo si lo realiza un profesional sin capacitación.<sup>579</sup> La decisión debe tomarse bajo una determinación médica.

Figura 3-23. Ejemplo de etiquetas basadas en riesgos



Fuente: Proporcionado con permiso de NASEMSO

En toda la nación, se enseña a los profesionales de los servicios de emergencias a utilizar el sistema de triaje "caminar-mover la mano" durante los incidentes con víctimas masivas: Si puede oírme, camine por aquí; si puede oírme y no puede caminar, entonces mueva la mano; y si la persona está quieta, esa es la primera prioridad de la atención.<sup>580</sup> En este formato, los profesionales del EMS pueden clasificar rápidamente a numerosas personas para determinar los niveles de prioridad. Si se hubiera aplicado de manera uniforme durante el incidente de la Escuela Primaria Robb, este sistema podría haber contribuido a un triaje más ordenado. Para obtener más información sobre este tema, ver *Mass Casualty Trauma Triage Paradigms and Pitfalls* publicado por el Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU.<sup>581</sup>

<sup>579</sup> Investigación del CIR.

<sup>580</sup> Investigación del CIR; Gestión médica de emergencias por peligros químicos. "Algoritmo SALT de triaje de víctimas masivas"; "Algoritmo SALT de triaje de víctimas masivas: Concepto respaldado," *Medicina de desastres y preparación de salud pública*, 245–246.

<sup>581</sup> Administración para la Preparación y Respuesta Estratégica; Recursos Técnicos, Centro de Asistencia e Intercambio de Información. *Triaje de traumatismos con víctimas masivas: paradigmas y trampas*.

## Capacitación médica de emergencia táctica

La capacitación de miembros de servicios de emergencia que son los primeros en entrar en una zona caliente también ofrece la oportunidad de prestar una atención más rápida.<sup>582</sup> En la Conferencia de la Asociación Internacional de Jefes de Policía (IACP) de 2013, la sección de Médicos de la Policía reconoció que una intervención médica temprana y rápida durante un tiroteo activo mejora las posibilidades de supervivencia. La IACP adoptó una resolución en la que recomendaba lo siguiente:

Todos los agentes de las fuerzas policiales deben recibir una capacitación táctica en emergencias médicas que incluya los conocimientos esenciales para el control precoz de hemorragias potencialmente mortales y la evacuación rápida de víctimas masivas a un lugar de recogida de víctimas. Las habilidades médicas tácticas de emergencia son intervenciones críticas para salvar vidas en situaciones en las que hay un agente caído, ya sea como autoayuda aplicada por el agente o como ayuda prestada a un compañero, o a víctimas de una situación con víctimas masivas, como un tirador activo o un atentado con bomba. Los elementos específicos de la capacitación son competencia de cada agencia, en función de la disponibilidad de recursos y programas de capacitación.<sup>583</sup>

Los elementos específicos de la capacitación son competencia de cada agencia, en función de la disponibilidad de recursos y programas de capacitación.<sup>584</sup> Es un principio aceptado que la capacitación mejora el rendimiento de una respuesta ante una crisis. Por lo tanto, la capacitación debe ser regional e incluir todas las disciplinas y niveles de personal de primera respuesta, tanto juramentados como civiles. Los bomberos, los servicios médicos de emergencia y otros posibles miembros de servicios de emergencia deben ser incluidos en la capacitación sobre tiradores activos.

Los socorristas deben incorporar la atención táctica de emergencia a las víctimas en la planificación y la capacitación. La capacitación debe incluir técnicas de control de hemorragias, incluido el uso de torniquetes, vendajes de presión y agentes hemostáticos. La capacitación también debe incluir la evaluación, el triaje y el transporte de víctimas con hemorragia interna letal y traumatismo torácico al centro de atención traumatológica definitiva.<sup>585</sup>

Además, las agencias deben planificar y evaluar continuamente las rutas de entrada y salida durante incidentes críticos. La asistencia médica y el transporte deben tener la máxima prioridad, y todos los agentes policiales de respuesta deben ser conscientes de esta prioridad a la hora de responder, estacionar y gestionar el flujo de tráfico.

---

<sup>582</sup> Ver el “Apéndice D. Materiales complementarios de liderazgo, mando del incidente y coordinación” para obtener una descripción de las zonas y los grupos operativos de rescate.

<sup>583</sup> IACP, “Capacitación médica y táctica de emergencia para personal policial.”

<sup>584</sup> El Instituto de Política Nacional estableció una recopilación de revisiones después de la acción realizada por múltiples fuentes, disponible en línea en <https://www.policinginstitute.org/aarlibrary>.

<sup>585</sup> Administración de Incendios de los EE. UU., *Consideraciones operativas y guía del Departamento de servicios médicos de emergencia/bomberos*.

Del trabajo realizado en torno al Consenso de Hartford surgieron tres temas clave: control precoz y agresivo de la hemorragia; uso de equipos de protección; y mayor interoperabilidad y gestión de incidentes de los miembros de servicios de emergencia. Las recomendaciones en estas áreas ayudan a salvar vidas al mitigar el riesgo de los miembros de servicios de emergencia y mejorar el tratamiento médico urgente e inmediato de las víctimas que se encuentran durante un tiroteo activo y otros incidentes con víctimas masivas.<sup>586</sup>

Como se indica a lo largo de este análisis, el equipo del CIR observó fallos en cada una de las áreas identificadas en el Consenso de Hartford. El equipo también señaló las lecciones aprendidas con la colaboración entre las fuerzas policiales y las respuestas médicas en otros incidentes críticos en los Estados Unidos.

## Respuesta médica de emergencia en la Escuela Primaria Robb

Cuando no se pudo establecer el mando del incidente en la Escuela Primaria Robb, tampoco se pudo establecer la progresión natural hacia un mando unificado y, con ello, la oportunidad de tener a los bomberos/EMS en la estructura de mando/toma de decisiones. En lugar de ello, los proveedores de los EMS se apostaron en las calles fuera de la escuela y no estuvieron implicados en el rescate ni en el triaje y tratamientos iniciales de las víctimas. Aunque los paramédicos del CBP y el personal del TXDPS establecieron un CCP en un pasillo contiguo, no se elaboró un plan médico de colaboración que incluyera a los proveedores de los EMS. Ver el [Apéndice D. Materiales complementarios de liderazgo, mando del incidente y coordinación](#) para obtener información sobre los grupos operativos de rescate y las zonas.

## Despliegue de los EMS

Se puede ver a los primeros socorristas de los EMS acercándose a la Escuela Primaria Robb alrededor de las 11:41 a.m.<sup>587</sup> A las 11:48, los EMS de Uvalde (UEMS, por sus siglas en inglés) comenzaron a hacer preparaciones a un par de cuadras de distancia de la escena del delito.<sup>588</sup> El comandante de los EMS en el lugar de los hechos tuvo dificultades para obtener información o identificar quién estaba a cargo,<sup>589</sup> y el centro de despachos estaba tan saturado de llamadas que los EMS no recibían información ni orientación claras.<sup>590</sup> Faltaba comunicación entre los agentes policiales de respuesta en la Escuela Primaria Robb y el personal de los EMS y de transporte que estaban disponibles y preparados para responder. La frustración del personal de los EMS entrevistado era evidente, ya que varios entrevistados estaban visiblemente disgustados e incluso lloraban varias semanas después al relatar las dificultades

---

<sup>586</sup> Brinsfield y Mitchell, “El papel del Departamento de Seguridad Nacional.”

<sup>587</sup> Imagen de circuito cerrado de televisión de Hillcrest Memorial Funeral Home.

<sup>588</sup> Mensaje de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>589</sup> Investigación del CIR.

<sup>590</sup> Investigación del CIR.

que experimentaron al intentar ayudar a las víctimas y realizar su trabajo, el cual ellos estaban preparados in situ para llevar a cabo.<sup>591</sup>

A las 11:53, los UEMS activaron a sus socios de ayuda mutua, incluido el servicio privado de ambulancias Alamo Ambulance EMT, las agencias de los alrededores<sup>592</sup> y Airlife. Los UEMS, sin embargo, tuvieron dificultades para coordinar sus operaciones debido a la falta de un mando unificado. Por ejemplo, durante el incidente, los UEMS transportaron a una víctima que necesitaba ser trasladada en avión a San Antonio.<sup>593</sup> Una empresa de ambulancias ofreció acceso a un Airlife estacionado en el aeropuerto de Uvalde, y en su lugar la ambulancia de los UEMS pasó al helicóptero utilizable, equipado con personal médico, y viajó otros 15-20 minutos a otra ciudad para acceder a un helicóptero.<sup>594</sup> Este fue un ejemplo de la falta de comunicación y coordinación que se extiende más allá de las fuerzas policiales.

Los socorristas que se dirigían a la Escuela Primaria Robb también informaron que la congestión del tráfico en la escuela o alrededor de ella dificultó el despliegue del personal crítico cerca del lugar de los hechos y obstaculizó el acceso de los servicios médicos de emergencia.<sup>595</sup> Las ambulancias que se dirigían al lugar de los hechos se encontraron con calles bloqueadas por vehículos de las fuerzas policiales.<sup>596</sup> En el momento en que la formación entró en las aulas, se avisó por radio de que había que retirar los vehículos de la calle para despejar el paso.<sup>597</sup> Aun así, las fuerzas policiales estaban demasiado preocupadas por atender a las víctimas y mantener el perímetro. Muchos de los más de 380 miembros de las fuerzas policiales que acudieron a la Escuela Primaria Robb dejaron sus automóviles estacionados al azar, muchos de ellos en medio de las carreteras que conducen directamente a la escuela.<sup>598</sup> La mayoría de los vehículos estaban cerrados o, si se podía acceder a ellos, no tenían las llaves puestas, por lo que cuando uno de los miembros del personal de respuesta empezó a intentar mover los automóviles, no pudo hacerlo. Los miembros del personal de respuesta informaron que tenían que preguntar a sus colegas qué automóviles eran suyos, recoger las llaves, volver a buscar los vehículos y finalmente moverlos, un esfuerzo que llevó mucho tiempo y que nunca se realizó por completo.<sup>599</sup> Este fue otro fracaso debido a la ausencia de una estructura de mando del incidente o de presencia de liderazgo dentro del perímetro.

---

<sup>591</sup> Investigación del CIR.

<sup>592</sup> Investigación del CIR.

<sup>593</sup> Investigación del CIR.

<sup>594</sup> Investigación del CIR.

<sup>595</sup> Investigación del CIR.

<sup>596</sup> Investigación del CIR.

<sup>597</sup> Mensaje de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>598</sup> Investigación del CIR; mensaje de radio del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>599</sup> Investigación del CIR; mensaje de radio del Departamento de Policía de Uvalde.



## Establecimiento del triaje

A las 12:24, el personal médico de CBP y el personal de Búsqueda, Trauma y Rescate de la Patrulla Fronteriza (BORSTAR, por sus siglas en inglés) de CBP identificaron el lugar de triaje (ver la figura 3-24 en la página 182).<sup>600</sup> El plan era que el triaje se realizara en el pasillo junto a los baños (ver la figura 3-25 en la página 183).

No hubo coordinación con el comandante de los EMS en el lugar de los hechos ni con ninguna de las ambulancias estacionadas.<sup>601</sup>

Figura 3-24. Triage médico cerca de los baños



Fuente: Imagen de cámara corporal del Departamento de Seguridad Pública de Texas

El personal médico del TXDPS pronto se unió al esfuerzo para desempaquetar y preparar los materiales para las lesiones.<sup>602</sup> Era necesaria la identificación y el posterior establecimiento del triaje, y el personal médico de emergencias también debería haber coordinado con el comandante de los EMS en el lugar de los hechos y con las compañías de ambulancias que se encontraban fuera de la escuela. Antes de entrar en las aulas, un paramédico-técnico de emergencias médicas (PM-EMT, por sus siglas en inglés) de CBP intentó varias veces proporcionar instrucciones al personal de las fuerzas policiales sobre el plan

<sup>600</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>601</sup> Investigación del CIR.

<sup>602</sup> Investigación del CIR.

posterior a la irrupción, incluido dónde llevar a los heridos (la figura 3-26 en la página 184 muestra un ejemplo).<sup>603</sup>

Figura 3-25. Mapa del Edificio Oeste con una estrella que designa la ubicación del triaje



### Triage y atención de los pacientes

Una vez rescatados los niños y maestros de las aulas 111 y 112, se desató el caos. Seguía sin haber dirección de liderazgo, lo que anulaba cualquier planificación de triaje. Minutos después de entrar en las aulas, un Texas Ranger desconocido tomó el control y ordenó a todas las fuerzas policiales que salieran de las aulas.<sup>604</sup> El agente Zamora también avanzó hacia las aulas gritando “niños, niños, los EMT primero.”<sup>605</sup> En un momento dado, un policía del TXDPS hizo una señal y un detective del UPD gritó a las fuerzas policiales que esperaran antes de precipitarse hacia las aulas (ver la figura 3-27 en la página 185). El jefe Arredondo del UCISD PD permaneció en el pasillo, pero no proporcionó ninguna dirección a los que salían de las aulas.<sup>606</sup>

<sup>603</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>604</sup> Análisis de datos y documentos del CIR; investigación del CIR.

<sup>605</sup> Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

<sup>606</sup> Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

Figura 3-26. PM-EMT de CBP proporcionando instrucciones de triaje a las 12:42



Fuente: Imagen de cámara corporal del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

El agente Zamora incluso hizo retroceder a las fuerzas policiales, insistiendo en que primero fuera el personal médico (ver la figura 3-28 en la página 185).<sup>607</sup> Mientras el agente Zamora continuaba por el pasillo más allá de las aulas, seguía dando instrucciones al abrumador número de fuerzas policiales, gritando “Necesitamos personal de EMT”, diciendo a los agentes que le entregaran sus armas y “Vayan por cadáveres”, y gritando “Despejen el pasillo.”<sup>608</sup>

A pesar de estos esfuerzos, el personal de los EMS no fue el primero en evaluar la situación en las aulas y garantizar el uso más adecuado de los recursos críticos. Las víctimas fallecidas eran trasladadas fuera de las aulas, dejadas en el pasillo o fuera de él, o trasladadas al hospital; al mismo tiempo, los niños heridos eran atendidos o subidos a autobuses escolares con lesiones desconocidas para las fuerzas policiales.<sup>609</sup>

---

<sup>607</sup> Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

<sup>608</sup> Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

<sup>609</sup> Investigación del CIR; múltiples cámaras corporales (BWC, por sus siglas en inglés); imagen de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.

Figura 3-27. Imagen fija de un agente del TXDPS y un detective del UPD indicando a las fuerzas policiales que detengan su avance hacia las aulas



Fuente: Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

Figura 3-28. Agente Zamora del condado de Uvalde (punto de vista) reteniendo a un agente del TXDPS para permitir el ingreso del personal médico



Fuente: Imagen de cámara corporal de agentes del condado de Uvalde.

Cuando el personal de los EMS empezó a atender a los pacientes, las fuerzas policiales, apresuradas por ayudar a otros pacientes, empezaron a sacar equipos y material de las ambulancias y los botiquines.<sup>610</sup> Una ambulancia salió rápido del lugar con dos pacientes que no estaban sujetos en camillas porque habían sido sacados de su ambulancia.<sup>611</sup> Otra ambulancia trasladó al hospital tanto a una víctima fallecida como a un sobreviviente herido.<sup>612</sup>

Uno de los socorristas declaró haber observado que “las fuerzas policiales trasladaban a los niños heridos de formas que probablemente eran más perjudiciales”.<sup>613</sup> Víctimas que aún respiraban fueron sacadas de las aulas, pero no había camillas en el pasillo para trasladarlas.<sup>614</sup> Por una razón desconocida, miembros del personal de respuesta colocaron a una de las víctimas en el suelo, fuera de la puerta, para atenderla.<sup>615</sup> La víctima, una maestra, murió en la pasillo y fue cubierta antes de ser trasladada a una ambulancia.<sup>616</sup> Otra víctima fallecida fue colocada frente a otra puerta exterior y desatendida mientras las fuerzas policiales se reunían a solo unos pasos de distancia.<sup>617</sup>

Algunos de los socorristas informaron que se encontraban fuera del edificio oeste mientras se producían los disparos, pero la mayoría del personal de emergencias informó que en un principio no se les permitió entrar en el pasillo.<sup>618</sup> Algunos servicios de ambulancias informaron que se les restringió el despliegue en la escuela una vez que se realizó la entrada, lo que retrasó la llegada de valiosos recursos y el acceso a sangre pura (ver recuadro "Despliegue del STRAC - Consejo de Asesoría Regional del Suroeste de Texas").<sup>619</sup> Los informes indicaron que una de las empresas privadas de EMS accedió de forma inteligente y rápida a los servicios de ambulancia aérea para llevar al centro escolar los suministros de sangre que no se habían utilizado.<sup>620</sup> El personal de la empresa de EMS privada observó el uso de otra ambulancia aérea sin dichos suministros que estaba situada mucho más allá de donde se encontraba la ambulancia aérea privada en el lugar esperando para responder.<sup>621</sup>

El caos continuó con el personal de los EMS sacando a una víctima en una camilla para descubrir que su ambulancia había desaparecido después de que un equipo de otra agencia la había requisado.<sup>622</sup>

---

<sup>610</sup> Investigación del CIR.

<sup>611</sup> Investigación del CIR.

<sup>612</sup> Investigación del CIR.

<sup>613</sup> Investigación del CIR.

<sup>614</sup> Investigación del CIR.

<sup>615</sup> Investigación del CIR.

<sup>616</sup> Investigación del CIR.

<sup>617</sup> Investigación del CIR; imagen de cámara corporal del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>618</sup> Investigación del CIR.

<sup>619</sup> Investigación del CIR.

<sup>620</sup> Investigación del CIR.

<sup>621</sup> Investigación del CIR.

<sup>622</sup> Investigación del CIR.

Además, había tres vuelos de ambulancia aérea disponibles para aterrizar en la escuela con fines de asistencia.<sup>623</sup> Se utilizaron servicios de transporte médico aéreo para trasladar a una de las maestras gravemente heridas, quien recibió tratamiento en un hospital de San Antonio.<sup>624</sup>

Tampoco se incluyó a los EMS en el triaje ni en la evaluación de las posibles necesidades médicas de las víctimas “que podían caminar”.<sup>625</sup> Varios estudiantes con heridas de bala, rozaduras y otras lesiones fueron colocados en autobuses que se dirigían al centro cívico sin que estas heridas hayan sido puestas en conocimiento del personal médico.<sup>626</sup>

## Despliegue del STRAC

El Consejo de Asesoría Regional del Suroeste de Texas (STRAC, por sus siglas en inglés),<sup>627</sup> uno de los 22 consejos consultivos regionales de todo Texas, es un sistema regional de gestión de emergencias y atención de la salud que coordina el sistema de traumatología y la comunidad de respuesta.<sup>628</sup> El STRAC presta servicio a 26,000 millas cuadradas, aproximadamente 3 millones de personas, 56 hospitales, 70 agencias de EMS y 18 aeronaves médicas, y posee unidades médicas móviles e instalaciones médicas móviles plenamente funcionales.<sup>629</sup> El STRAC también ha creado y mantiene MedCom, una plataforma tecnológica que permite realizar traslados traumatológicos rápidos de la forma más eficaz posible en función de la disponibilidad, capacidad y ubicación de los recursos necesarios para el tipo de respuesta traumatológica que se requiera.<sup>630</sup> Todos estos recursos están disponibles y accesibles para Uvalde.

El día del incidente, los UEMS se pusieron en contacto con el STRAC para informarle de la situación, y el STRAC envió 15 unidades de sangre pura y más unidades de sangre O positivo en 67 minutos.<sup>631</sup> Ello además de la sangre pura disponible en algunos transportistas de Airlife en la región de Uvalde.<sup>632</sup> La sangre pura es la “sangre natural, no separada, recolectada de un donante” y contiene todos los componentes de la sangre sana.<sup>633</sup>

La coordinación del STRAC y el acceso a la sangre pura probaron ser beneficiosos el día del incidente.

---

<sup>623</sup> Investigación del CIR.

<sup>624</sup> Investigación del CIR.

<sup>625</sup> Investigación del CIR.

<sup>626</sup> Investigación del CIR.

<sup>627</sup> Consejo de Asesoría Regional del Suroeste de Texas, “Información acerca de nosotros.”

<sup>628</sup> Investigación del CIR.

<sup>629</sup> Investigación del CIR.

<sup>630</sup> Investigación del CIR.

<sup>631</sup> Investigación del CIR.

<sup>632</sup> Investigación del CIR.

<sup>633</sup> Fisher et al., “La sangre entera en EMS puede salvar vidas.” Para saber más sobre el uso de hemoderivados prehospitalarios, ver Pokorny et al., “El uso de hemoderivados prehospitalarios.”

No solo el personal de los EMS dispone de un soporte vital avanzado, sino que en la mayoría de los casos tiene un nivel de capacitación y experiencia superior al del personal médico de las fuerzas policiales.

Finalmente, el personal de emergencias tuvo que entrar por la fuerza en la escuela para realizar comprobaciones vitales al resto de las víctimas.<sup>634</sup>

## Observaciones y recomendaciones

**Observación 1:** Las 11 FOS respondieron inicialmente a la Escuela Primaria Robb como dicta la política y la práctica para una respuesta a tirador activo. Sin embargo, solo 5 de las 11 FOS corrieron hacia los disparos procedentes de las aulas 111 y 112, pero se retiraron cuando el Tte. 1 del UPD y otra FOS sufrieron heridas leves. Después de esa respuesta inicial, solo el Tte. 1 del UPD hizo más intentos de acercarse a las aulas, y el liderazgo no dirigió la entrada en las aulas.

**Recomendación 1.1:** Las agencias deben desarrollar y revisar anualmente una política que ordene a los agentes entrar y enfrentarse al sujeto lo antes posible durante un incidente con agresor activo.

**Recomendación 1.2:** Las agencias deben proporcionar capacitación para orientar a los agentes a entrar y enfrentarse al autor del delito lo más rápidamente posible durante un incidente con agresor activo.

**Recomendación 1.3:** Las agencias deben capacitar a los supervisores e implementar medidas de rendición de cuentas para ordenar a los agentes que entren y se enfrenten al autor del delito lo antes posible durante un incidente con agresor activo.

**Observación 2:** Las FOS incluyeron personal experimentado de las fuerzas policiales con la capacitación y el equipo suficientes para enfrentarse al autor del delito en las salas 111 y 112. Las políticas y la capacitación pertinentes indicaban a los agentes que se dirigieran hacia la amenaza y se enfrentaran al autor del delito para detener la matanza. Esto no ocurrió.

**Recomendación 2.1:** Las FOS deben enfrentarse al autor del delito independientemente de que haya agentes adicionales en el lugar.

**Observación 3:** La primera información captada en vídeo de posibles víctimas en las aulas 111 y 112 se escuchó en la cámara corporal a las 11:37 a.m. En cuestión de minutos se confirmó que el aula 112 estaba en sesión. Al jefe Arredondo del UCISD PD se le dijo que había una maestra herida. Esta información no se divulgó ampliamente y de inmediato.

**Recomendación 3.1:** Toda información de inteligencia debe compartirse inmediatamente con todas las fuerzas policiales presentes a través de la radio de la policía o por cualquier otro medio posible.

---

<sup>634</sup> Investigación del CIR.

**Observación 4:** El liderazgo del UPD, UCISD PD, UCSO y TXDPS no demostró urgencia por establecer una estructura de mando y control, lo que provocó problemas relacionados con el intercambio de información, la falta de estado de la situación y la escasa o nula dirección del personal en el pasillo o en el perímetro.

**Recomendación 4.1:** Los líderes de las agencias deben determinar inmediatamente el estado del incidente y la estructura de mando apropiada para el evento. El liderazgo debe evaluar y ajustar continuamente la evolución de la amenaza y del incidente.

**Recomendación 4.2:** El liderazgo debe asegurarse de que el personal de respuesta reciba información adecuada sobre el estado de la situación y las decisiones que afectan sus responsabilidades y acciones.

**Recomendación 4.3:** Tan pronto como el liderazgo sea consciente de que hay un miembro del personal de respuesta implicado emocionalmente, debe hacer todo lo posible por sacar a ese agente de la zona caliente una vez que haya suficiente personal presente. En función de su involucramiento, el agente puede ser dirigido al puesto de mando para compartir cualquier información relevante para la respuesta y el incidente.

**Observación 5:** La falta de un mando unificado limitó la coordinación entre las distintas agencias.

**Recomendación 5.1:** Tan pronto como sea posible y práctico, la agencia líder debe establecer un mando unificado que incluya a un representante de cada agencia principal de respuesta para facilitar la comunicación, el conocimiento de la situación, la coordinación operativa y la asignación y entrega de recursos.

**Recomendación 5.2:** Como parte de su planificación y preparación previas al incidente, los líderes de las agencias regionales deben determinar un proceso para identificar una agencia líder en una respuesta multijurisdiccional.

**Observación 6:** Las fuerzas policiales locales, del condado, del estado y federales se desplegaron por su cuenta, lo que aumentó las dificultades en el lugar de los hechos. Al menos 380 miembros de las fuerzas policiales de 24 agencias de las fuerzas policiales se desplazaron a la escena del crimen.

**Recomendación 6.1:** Deberá designarse un responsable del área de preparación para identificar un área apropiada y dirigir allí al personal adicional para la asignación de tareas.

**Recomendación 6.2:** Las agencias deben examinar sus políticas y procedimientos para asegurarse de que tienen en cuenta las directrices y los protocolos de autodespliegue, incluidos los uniformes, el equipamiento y los recursos.

**Recomendación 6.3:** Los agentes deben seguir las políticas y procedimientos de la agencia que aborden el autodespliegue.



**Observación 7:** El liderazgo no estableció un ICP hasta después del incidente y, una vez establecido el ICP, este se encontraba en un lugar que también era escena del crimen. La falta de un liderazgo sólido se extendió al establecimiento y puesta en marcha de un ICP e incluyó no inspeccionar las instalaciones (lo que habría revelado más de 90 niños y personal necesitados de apoyo); no crear medidas de control para limitar el acceso a otro personal; o, lo que es más importante, no proporcionar claridad de objetivos, continuidad o unidad de esfuerzos. Sin embargo, en 30 minutos, el TXDPS tomó el control del ICP junto con el control de la escena del crimen.

**Recomendación 7.1:** El establecimiento de un ICP al que informen todos los líderes de la agencia para que se pueda dirigir una acción breve y decisiva a los agentes de primera línea es fundamental para resolver la falta de acción y una toma de decisiones deficiente o nula.

**Recomendación 7.2:** Las agencias deben estar preparadas para proporcionar servicios críticos o complementar estos servicios mediante el establecimiento de acuerdos interinstitucionales y planes de ayuda mutua.

**Recomendación 7.3:** Las agencias deben ponerse en contacto con el EOC para recibir asistencia en la implementación de la estabilidad operativa y un plan de continuidad de las operaciones.

**Recomendación 7.4:** El ICP debe proporcionar dirección, control y coordinación oportunos al liderazgo de la agencia, a otras agencias y a otras partes interesadas críticas antes, durante y después de un evento o tras la notificación de una amenaza creíble. El ICP debe servir también como centro de obtención y difusión de información.

**Recomendación 7.5:** El liderazgo de la agencia debe proporcionar una comunicación ininterrumpida dentro de la organización interna de la agencia (o agencias si existe una estructura de mando unificada), externamente a otras agencias y a todas las partes interesadas identificadas.

**Recomendación 7.6:** El ICP debe establecer y promulgar procedimientos de implementación escalonados en el tiempo para activar diversos componentes del plan a fin de proporcionar capacidades operativas suficientes en relación con el suceso o la amenaza.

**Observación 8:** No hubo un comandante del incidente uniformemente reconocido en la escena del crimen durante todo el incidente.

**Observación 9:** El jefe Arredondo del UCISD PD fue el comandante de facto del incidente el día del incidente. El jefe Arredondo tenía la autoridad, la capacitación y las herramientas necesarias. Él no proporcionó liderazgo, mando y control adecuados, incluido el no establecer una estructura de mando del incidente ni dirigir la entrada en las aulas 111 y 112.

**Observación 10:** El jefe interino del UPD, Pargas, carecía de capacitación para el mando de incidentes y no demostró un liderazgo de mando adecuado durante el incidente.

**Observación 11:** El sheriff del condado de Uvalde, Nolasco, a pesar de ser el principal agente de las fuerzas policiales del condado, carecía de liderazgo y de capacitación sobre el mando de incidentes y no demostró un liderazgo de mando adecuado durante el incidente al no coordinar los recursos de la Oficina del Sheriff ni ayudar a establecer un mando unificado.

**Recomendación 8–11.1:** Las agencias deben asegurarse de que las personas que ocupan cargos de autoridad tengan la capacitación y las cualificaciones necesarias para desempeñar las responsabilidades y obligaciones del cargo, incluidos los que actúan en calidad de interinos.

**Recomendación 8–11.2:** Las agencias deben capacitarse, planificar y prepararse para incidentes de violencia masiva, incluida la necesidad de una estructura de mando para incidentes.

**Recomendación 8–11.3:** Los líderes deben estar capacitados y preparados para transferir un incidente o respuesta a otro líder dentro o fuera de su agencia cuando sea necesario.

**Observación 12:** El día del incidente, ningún líder cuestionó efectivamente las decisiones y la falta de urgencia del jefe Arredondo del UCISD PD ni las del jefe interino del UPD, Pargas, en relación con la entrada en las aulas 111/112, incluso dentro de sus respectivas agencias y agencias con jurisdicción concurrente/superpuesta (es decir el sheriff Nolasco del condado de Uvalde, el agente Zamora, el agente Field, el Ranger 1 de TX).

**Recomendación 12.1:** Las agencias deben crear una política y brindar capacitación sobre la misma, así como establecer la expectativa de que los líderes actuarán de manera coherente con esa política durante un incidente críticos.

**Recomendación 12.2:** Es necesario que las agencias de un condado o región elaboren un memorando de entendimiento (MOU) o memorando de acuerdo (MOA, por sus siglas en inglés) que proporcione claridad sobre quién está al mando, teniendo en cuenta la capacitación, experiencia, equipamiento y capacidad de cada agencia para asumir el liderazgo durante una respuesta de múltiples agencias a un incidente crítico.

**Recomendación 12.3:** Las agencias deben capacitarse y practicar juntas las áreas cubiertas en el MOU/MOA. Los simulacros deben incluir a todo el personal de respuesta, cargos electos e interesados en infraestructuras críticas.

**Recomendación 12.4:** La política y la capacitación en lo que se refiere a las fuerzas policiales deben basarse en la investigación sobre teorías, comportamientos, funciones y prácticas de liderazgo y toma de decisiones.<sup>635</sup>

**Observación 13:** No se estableció un liderazgo de las fuerzas policiales para crear el mando del incidente o el mando unificado.

---

<sup>635</sup> Ver el “[Apéndice D. Materiales complementarios de liderazgo, mando del incidente y coordinación](#)” para obtener más información sobre este tema.

**Recomendación 13.1:** Las agencias deben utilizar el Sistema de Mando de Incidentes (ICS) para algo más que eventos tácticos a gran escala. Deben incorporar tantos principios del ICS como sea posible en respuesta a distintos niveles de emergencias o eventos planificados, de modo que el ICS se convierta en un componente habitual de la cultura de la agencia.

**Recomendación 13.2:** Las agencias deben adoptar plenamente el NIMS en toda la región, aunque no sea obligatorio como beneficiario de una subvención de preparación de FEMA.

**Recomendación 13.3:** Las agencias deben considerar la posibilidad de utilizar el NQS para mejorar la respuesta, el mando y la coordinación.

**Recomendación 13.4:** Las agencias deben garantizar la capacitación y la recapitación de todo el personal en relación con el NIMS y la importancia de la implementación estandarizada del ICS.

**Recomendación 13.5:** Las agencias deben realizar simulacros, ejercicios y ensayos de simulación sobre el NIMS e incluir a todo el personal de respuesta, funcionarios electos y otras partes interesadas en infraestructuras críticas.

**Observación 14:** El personal médico capacitados por CBP y el TXDPS proporcionaron liderazgo para establecer un CCP y un área de triaje y desarrollaron un proceso de triaje. Sin embargo, debido al exceso de personal de las fuerzas policiales, el plan no se puso en marcha una vez que las fuerzas policiales entraron en las aulas.

**Recomendación 14.1:** Las agencias de las fuerzas policiales deben desarrollar y capacitar al personal en medicina táctica de emergencia y proporcionar el equipo adecuado, así como colaborar con los EMS locales para proporcionar esta capacidad.

**Recomendación 14.2:** Las agencias con personal de primera respuesta deben capacitar y equipar al personal utilizando un modelo de grupo operativo de rescate.

**Observación 15:** Debido a la falta de liderazgo, de mando del incidente y de coordinación, el personal médico de las fuerzas policiales no coordinó con el personal de respuesta médica, incluidos los EMS y los hospitales.

**Recomendación 15.1:** Las agencias deben trabajar con el personal de respuesta médica de emergencia para desarrollar un plan de respuesta, triaje y transporte en caso de víctimas masivas. Los protocolos deben aprobarse y las agencias miembros deben formalizar un memorando de entendimiento (MOU).

**Recomendación 15.2:** Las agencias a nivel regional deben llevar a cabo ejercicios de simulación a nivel ejecutivo y multiagencias a través de su EOC, que incluyan a funcionarios electos y designados, así como a jefes de departamento de otras agencias gubernamentales, agencias no gubernamentales relevantes, hospitales y otras agencias de respuesta. Esto no solo preparará al personal, sino que también ayudará a definir las funciones y responsabilidades, identificar los recursos disponibles y establecer un sistema de mando unificado acordado.

**Recomendación 15.3:** Las agencias deben considerar la adopción de las recomendaciones de la publicación de la Administración de Incendios de EE. UU. (USFA, por sus siglas en inglés): Fire/Emergency Medical Services Department Operational Considerations and Guide for Active Shooter and Mass Casualty Incidents.<sup>636</sup>

**Observación 16:** Las ambulancias locales tuvieron dificultades para acceder a la Escuela Primaria Robb debido a la falta de coordinación y a que las fuerzas policiales bloquearon las calles. Esto retrasó los servicios médicos críticos.

**Recomendación 16.1:** Debe designarse lo antes posible un agente de seguridad durante la respuesta al incidente, que debe prestar especial atención al acceso o salida de los vehículos de emergencia.

---

<sup>636</sup> Administración de Incendios de los EE. UU., *Consideraciones operativas y guía del Departamento de servicios médicos de emergencia/bomberos*.

# Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente

## Introducción

Este capítulo abarca la respuesta e investigación posteriores al incidente del tirador activo en la Escuela Primaria Robb, incluidas las investigaciones penales y administrativas y las actividades y procesos asociados, como la gestión de la escena del crimen, la recogida de pruebas y la coordinación interinstitucional en tales esfuerzos. Además, incluye análisis de incidentes críticos que quedan fuera de los procesos de investigación, diseñadas con el objetivo de ampliar los objetivos de aprendizaje organizacional.

A raíz de un incidente crítico que implica una respuesta de las fuerzas policiales, lo más frecuente es que se produzcan múltiples investigaciones y análisis. También es frecuente que estas investigaciones y análisis se lleven a cabo en una sola agencia. En el caso de incidentes a gran escala, en los que varias agencias responden y desempeñan un papel integral en el resultado, la respuesta posterior al incidente requiere una cuidadosa coordinación entre las agencias implicadas. El público espera que las investigaciones posteriores sean exhaustivas, transparentes y oportunas.

Los investigadores deben tomar medidas importantes para garantizar la seguridad del lugar del delito. Deben identificar y mitigar todos los riesgos y peligros que puedan ocasionar posibles lesiones a quienes permanezcan en la escena, así como protegerse contra cualquier cosa que pueda comprometer la integridad de la escena del crimen. La coordinación entre los distintos miembros del personal de respuesta, como los investigadores, los equipos forenses y los paramédicos, es vital, ya que las reuniones informativas periódicas y el intercambio de información pueden fomentar el trabajo en equipo y aumentar la eficacia.

## Alcance

Este capítulo incluye el establecimiento del mando de la investigación, la gestión de la escena del crimen y las actividades de investigación de las agencias implicadas. Para la preparación de este capítulo, el equipo de Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés) contó con la experiencia de expertos en el asunto tratado, quienes ayudaron a desarrollar las observaciones y recomendaciones para este capítulo. Cuando no se citan de otro modo, las prácticas identificadas en este capítulo se derivan del conocimiento y la experiencia colectiva de los expertos.

Al final del período de análisis, ni el Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS, por sus siglas en inglés) ni el fiscal de distrito del condado de Uvalde han completado sus investigaciones penales. También siguen en curso las investigaciones administrativas del TXDPS, del Departamento de Policía de

Uvalde (UPD, por sus siglas en inglés) y del Servicio de Aduanas y Protección de Fronteras de EE. UU. (CBP, por sus siglas en inglés). Los únicos trabajos completados son el informe del Comité de Investigación de la Cámara de Representantes de Texas y el informe de evaluación de la Capacitación Avanzada de Respuesta Rápida de las Fuerzas Policiales (ALERRT, por sus siglas en inglés), cada uno de los cuales se publicó como informe provisional y como "documento vivo" respectivamente.

Este capítulo está organizado en torno a tres aspectos de la respuesta posterior al incidente en la Escuela Primaria Robb.

- Mando de la investigación— En esta sección se describen los principios de la creación de un mando de la investigación y las medidas adoptadas por las fuerzas policiales tras la tragedia de la Escuela Primaria Robb.
- Control de la escena del crimen— En esta sección se describen los principios del control de la escena del crimen y su aplicación tras la tragedia de la Escuela Primaria Robb.
- Investigaciones y análisis de incidentes—Esta sección describe la naturaleza y el objetivo de varios procesos de investigación y análisis que tienen lugar tras un incidente crítico, y cómo se implementaron tras la tragedia de la Escuela Primaria Robb.

En cada sección se mencionan los principios generales y las mejores prácticas relacionados con el tema en cuestión, así como los antecedentes pertinentes, antes de analizar lo que ocurrió sobre el terreno en la Escuela Primaria Robb. El capítulo concluye con observaciones y recomendaciones.

## Mando de la investigación

### Principios del mando de la investigación

El establecimiento de un mando de la investigación tras la respuesta de varias agencias a un incidente con víctimas masivas es fundamental para garantizar el control y la coordinación eficaces del lugar de los hechos y de los recursos de respuesta, la asignación de recursos de investigación, la recopilación de información e inteligencia y la comunicación externa e interna.

### Mando de la investigación en la Escuela Primaria Robb

Después de que el autor del delito fuera abatido y las víctimas fueran clasificadas y evacuadas, los Texas Rangers tomaron el control de la escena del crimen a solicitud del fiscal de distrito del condado de Uvalde. Normalmente, esto se hace en colaboración con la agencia local de la jurisdicción, y a menudo como apoyo y no como líder. Inmediatamente después del incidente, el jefe Pete Arredondo del Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD PD, por sus siglas en inglés) operaba según este principio, solicitando medios de apoyo a los Rangers y proporcionando continuamente instrucciones para cerrar la escena del crimen y establecer un perímetro exterior. Sin embargo, dada la participación del PD del UCISD PD, UPD, y la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde (UCSO, por sus siglas en inglés) en el incidente, la Fiscalía de Distrito y los Texas Rangers consideraron que esas agencias no

deberían participar en la investigación.<sup>637</sup> Los cinco miembros del PD del UCISD estuvieron implicados en la respuesta, cuatro de los cuales estuvieron en la zona caliente. Del mismo modo, un gran número (al menos 26) de los agentes del UPD respondió a la escena. Además, más de una docena de miembros de la UCSO, incluido el sheriff, respondieron. En última instancia, el fiscal de distrito tomó la determinación de que los Texas Rangers dirigieran la investigación sin el involucramiento de agencias locales. Aunque el TXDPS tenía el segundo mayor número de personal en la escena, también tienen la capacidad y los recursos para asegurar que el personal involucrado no sea parte del equipo de investigación.

En circunstancias normales, el Ranger asignado al distrito en el que se ha producido el delito sería el investigador principal. Sin embargo, ese Ranger también estaba muy involucrado en la respuesta al incidente; por lo tanto, el supervisor de ese Ranger decidió que no dirigiría ni participaría en la investigación. Por lo tanto, se asignó a otro Ranger como investigador principal, y el Ranger implicado no formó parte del equipo de investigación.<sup>638</sup>

El investigador líder de los Rangers asumió el mando de la investigación y el control de la escena en el interior del edificio y comenzó a controlar el acceso a los puntos de entrada del edificio oeste y a las aulas interiores para preservar la escena.

Se estableció un puesto de mando de la investigación dentro de la funeraria donde el director regional del TXDPS asumió el mando a su llegada.<sup>639</sup> Se desconoce la hora exacta, pero las fuerzas policiales se dieron cuenta después de que la funeraria era una de las seis escenas del crimen designadas por el equipo de investigación de los Rangers, ya que fue donde los niños y el personal del UCISD fueron evacuados durante el incidente. También fue el escenario de los disparos del autor del delito hacia los empleados de la funeraria. Como resultado de ello más tarde esa noche, el puesto de mando de la investigación se trasladó a un puesto de mando móvil.<sup>640</sup> Los Rangers no establecieron un libro de registro en el puesto de mando de la investigación en ningún momento.<sup>641</sup>

## Control de la escena del crimen

### Principios de control de la escena del crimen

Tras un incidente, la escena del crimen debe protegerse rápidamente estableciendo perímetros interiores y exteriores, controlando el acceso y registrando a todas las personas que acceden a ella. De este modo, los investigadores y los analistas de la escena del crimen podrán completar sus tareas sin distracciones externas y sin riesgos para la seguridad. Además de coordinar los recursos y evaluar la escena del crimen, los investigadores deben empezar a localizar testigos, tomar las primeras declaraciones, seguir pistas y realizar entrevistas para tener un conocimiento completo de lo ocurrido. Los investigadores deben llevar a

---

<sup>637</sup> Investigación del CIR.

<sup>638</sup> Investigación del CIR.

<sup>639</sup> Investigación del CIR.

<sup>640</sup> Investigación del CIR.

<sup>641</sup> Investigación del CIR.

cabo un sondeo en el vecindario para ayudar a identificar a posibles testigos, que puedan tener pruebas de vídeo o audio, y que podrían no presentarse o no ser identificados de otro modo. En el caso de muchos sucesos con víctimas masivas y de la mayoría de los incidentes con tiradores activos, no hay sospechoso al que buscar o detener porque el autor del delito ha muerto. Sin embargo, hay que tener en cuenta que amenazas como dispositivos secundarios, artefactos explosivos improvisados (IED, por sus siglas en inglés) que puedan haber quedado, cómplices e imitadores tendrán que ser mitigadas. Además, en el proceso de investigación, otras personas pueden ser descubiertas como responsables legales de algunas de las acciones del asesino.

La escena del crimen debe procesarse de forma rigurosa y sistemática, aunque el autor del delito haya fallecido. Todos los artefactos deben tratarse como pruebas y recogerse, documentarse y conservarse. También deben captarse diversos aspectos de la escena del crimen mediante vídeo y fotografías. Las víctimas deben ser fotografiadas, procesadas y retiradas del lugar lo antes posible. Los analistas, técnicos e investigadores de la escena del crimen deben colaborar estrechamente con los detectives o investigadores principales responsables de la investigación general del incidente.

## Control de la escena del crimen en la Escuela Primaria Robb

La escena del crimen en la Escuela Primaria Robb fue manejada por los Texas Rangers y el TXDPS. Debido a la naturaleza del incidente y la forma en que se desarrolló, la escena del crimen se dividió en seis escenas del crimen separadas:

- La casa de los abuelos del autor del delito
- La localización del automóvil accidentado en la cuneta cerca de la Escuela Primaria Robb
- El aula 111
- El aula 112
- El pasillo del edificio oeste y aulas 131 y 132
- La funeraria

Las escenas del crimen en el interior del edificio (aulas 111 y 112, pasillo y aulas 131 y 132) fueron especialmente difíciles debido a la naturaleza del incidente, incluso para los investigadores más experimentados. Otro factor relacionado que complicó la escena fue el gran número de agentes innecesarios que entraron en las aulas 111 y 112 después de que el tirador fuera neutralizado. Mientras realizaban el triaje, los agentes trasladaron a las víctimas fallecidas dentro de las aulas, al pasillo, a las aulas 131 y 132, y al exterior. Otros artículos dentro del aula también pueden haber sido movidos inadvertidamente durante la caótica escena.



Los equipos de la escena del crimen documentaron y procesaron una escena extremadamente difícil. Cinco equipos trabajaron sin descanso para documentar y procesar varias veces la totalidad de la escena del crimen. Sin embargo, el sistema de gatillo “hellfire”<sup>642</sup> no se catalogó inicialmente como prueba, ya que los equipos de la escena del crimen no sabían qué era el dispositivo ni que formaba parte de la investigación. Tres días después, los investigadores supieron que el artefacto podría haber estado en el lugar tras revisar las imágenes de circuito cerrado de televisión (CCTV, por sus siglas en inglés) del interior del pasillo y escuchar la rapidez de los disparos durante el asalto inicial del autor del delito en las aulas 111 y 112. Gracias a la gran cantidad de fotografías de la escena del crimen, el equipo de la escena del crimen pudo localizar el dispositivo “hellfire” en un contenedor de basura del aula. En particular, el dispositivo fue fotografiado incidentalmente en el suelo en fotos de la escena del crimen de días anteriores.<sup>643</sup>

Los recorridos por la escena del crimen también obstaculizaron el trabajo de los equipos encargados de la escena del crimen. Muchos de los entrevistados que estuvieron presentes en el lugar del crimen informaron que, en las horas y días posteriores al incidente, los funcionarios principales habían realizado un número excesivo de visitas a la escena del crimen. Por ejemplo, el director regional del TXDPS pasó junto a los agentes de las fuerzas policiales que sacaban a las víctimas heridas y fallecidas de las aulas y entró en las aulas 111 y 112 sin ningún objetivo o acción identificable. Después, un miembro del equipo de armas y tácticas especiales (SWAT, por sus siglas en inglés) de San Antonio se situó frente a la sala 112 para preservar la escena del crimen.<sup>644</sup>

Cuando se producen estos recorridos, el procesamiento de la escena del crimen debe detenerse, lo que resulta especialmente perjudicial dado el carácter metódico que requiere el trabajo. Además, comprometen innecesariamente la escena del crimen. Algunos funcionarios recorrieron el lugar del delito varias veces, a menudo no solos. Además, ninguno de los funcionarios presentó informes después de sus recorridos, como al parecer requiere el TXDPS.<sup>645</sup>

El Buró Federal de Investigaciones (FBI, por sus siglas en inglés) desplegó diversos recursos de apoyo en su centro de mando de la Oficina de Campo de San Antonio y sobre el terreno en Uvalde. En Uvalde, el Equipo de Respuesta con Servicios a Víctimas y el Equipo de Respuesta de las Pruebas (ERT, por sus siglas en inglés) ayudaron a recoger efectos personales no testimoniales de la Escuela Primaria Robb y devolverlos al personal del UCISD, las familias y los sobrevivientes de la tragedia. Los agentes del FBI también se aseguraron de que los artículos sucios se limpiaran en la medida de lo posible y se manipularan con cuidado.

---

<sup>642</sup> El “hellfire” es un dispositivo que permite a las armas de fuego semiautomáticas disparar balas a una velocidad mayor.

<sup>643</sup> El equipo de la escena del crimen llevó a cabo rápidamente un análisis interno posterior a la acción para determinar los puntos fuertes y las áreas de mejora que habían aprendido como resultado de su respuesta a este incidente.

<sup>644</sup> Imagen de cámara corporal del Departamento de Seguridad Pública de Texas.

<sup>645</sup> Investigación del CIR.

Ante la previsión de una fuerte tormenta en la zona, era urgente procesar la escena del crimen del automóvil accidentado. A pesar de la oferta de asistencia para procesar el vehículo y las pruebas asociadas por parte del ERT del FBI, el TXDPS declinó la oferta y la escena no se procesó ese día.<sup>646</sup> La tormenta trajo fuertes lluvias y vientos que arrasaron la escena del crimen y comprometieron las pruebas, que incluían uno de los dos rifles del autor del delito, casquillos de los disparos a los empleados de la funeraria y otros artículos personales dentro del vehículo.

La identificación de las víctimas fue realizada por el TXDPS con la asistencia del jefe Arredondo del PD del UCISD. Las familias proporcionaron fotos y descripciones de sus hijos a los Rangers con el objetivo de identificación. Las identificaciones se hicieron para todas las víctimas la noche del incidente, y las notificaciones se hicieron en el hospital y el Centro Cívico a las familias de los fallecidos (ver el “Capítulo 6. Servicios de trauma y apoyo”).

La escena del crimen se procesó durante 10 días y el 3 de junio se cerró el puesto de mando y se devolvió el edificio al distrito escolar.<sup>647</sup>

## Investigaciones y análisis de incidentes

### Principios de investigación y análisis de incidentes

Cuando se produce un incidente crítico que conlleva lesiones graves o la pérdida de vidas humanas, normalmente se llevan a cabo dos investigaciones: una investigación penal sobre las acciones del agresor y una investigación administrativa que examina el cumplimiento de las políticas y procedimientos y la respuesta del personal de las fuerzas policiales. Además, en algunas circunstancias, pueden producirse otros análisis (por ejemplo, análisis de incidentes críticos, informes posteriores a la acción, análisis del uso de la fuerza) que quedan fuera de los procesos de investigación formales, pero que forman parte integrante del aprendizaje organizativo.

Una investigación penal de un incidente con víctimas masivas sigue desempeñando un papel crucial en el sistema de justicia penal, a pesar de que el autor del delito suele haber fallecido y el acusado nunca será juzgado por los delitos cometidos. La investigación penal es esencial para descubrir a los posibles cómplices del delito, comprender los motivos del delincuente, proporcionar un registro oficial del incidente y ayudar a resolver la situación de las víctimas, los sobrevivientes, las familias y la comunidad. Estas investigaciones pueden ser complejas y llevar mucho tiempo, pero cumplen un objetivo vital en nuestro sistema de justicia penal.

Además de una investigación penal, los incidentes críticos suelen dar lugar a una o más investigaciones administrativas sobre la conducta de los agentes durante el incidente. Dependiendo de la agencia y del incidente en cuestión, estas podrían incluir, pero no necesariamente limitarse a: agentes que hicieron uso de la fuerza; supervisores u otros agentes que tomaron decisiones críticas que afectaron la

---

<sup>646</sup> Investigación del CIR.

<sup>647</sup> Investigación del CIR.

seguridad pública; agentes que podrían haber participado o presenciado una conducta indebida; y agentes contra los que se han presentado quejas en relación con el incidente, ya sean internas o externas.

Una tercera vía de análisis tras un incidente crítico suele conocerse como análisis de incidentes críticos o análisis posteriores a la acción (AAR, por sus siglas en inglés). La forma y la función de estas juntas directivas varían y a menudo se diseñan dentro de las limitaciones del entorno interno y externo de la agencia, incluido el tamaño de la agencia, los recursos disponibles y los convenios colectivos que puedan estar en vigor. Las agencias de las fuerzas policiales hacen un uso variable de estos análisis, y muchas de las agencias más grandes cuentan con juntas directivas establecidas y procesos formalizados para incidentes tanto a pequeña como a gran escala. Aunque estos se realizan de forma rutinaria internamente, las agencias también buscan asistencia externa para llevarlos a cabo, especialmente en el caso de incidentes de gran repercusión que desafían la confianza del público y exigen un análisis independiente y externo. Los AAR desempeñan un papel crucial en las fuerzas policiales, ayudando tanto al desarrollo de la carrera personal como al crecimiento de la organización. Proporcionan un enfoque sistemático para que las agencias evalúen y analicen sus acciones tras un incidente concreto. En esencia, los AAR en las fuerzas policiales contribuyen al aprendizaje y la mejora continuos, fomentando una cultura de autoevaluación y aprendizaje tanto de los éxitos como de los fracasos. Es importante señalar que los profesionales de las fuerzas policiales han aceptado en gran medida el valor de los AAR como herramienta de aprendizaje para comprender las lecciones aprendidas de otras agencias policiales en su respuesta a sucesos singulares.

## Investigaciones y análisis del incidente en Uvalde

Al final del período de análisis, hay investigaciones penales y administrativas en curso. Se han publicado dos análisis provisionales del incidente.

### Investigación penal en curso

Al inicio de la investigación, el fiscal de distrito del condado de Uvalde solicitó que los Texas Rangers dirigieran la investigación y excluyeran la participación de las agencias locales: el PD del UCISD, el UPD, y la UCSO.<sup>648</sup> La inusual disposición se decidió por el involucramiento de los agentes de las agencias locales en la respuesta. Los Texas Rangers apoyaron esta decisión.<sup>649</sup>

Los Texas Rangers están llevando a cabo una investigación penal del incidente. El alcance de la investigación de los Texas Rangers incluye no solo el expediente penal relativo al autor del delito fallecido, sino también cualquier infracción penal cometida por los agentes que respondieron al incidente. Al final del período de análisis, ambos aspectos de la investigación están en curso. El fiscal del distrito ha recibido un informe preliminar de los Texas Rangers y espera decidir si declina o prosigue con los cargos una vez que se haya completado la investigación.

---

<sup>648</sup> Investigación del CIR.

<sup>649</sup> Investigación del CIR.

Mientras el FBI no está realizando una investigación penal independiente, el FBI ayudó a los Texas Rangers con interrogatorios de testigos por un tiempo al inicio de la investigación. Un área en la que el FBI ha proporcionado asistencia sustancial es la de los testigos menores de edad. El FBI proporcionó entrevistadores forenses de testigos infantiles altamente capacitados y experimentados para ayudar en este aspecto especialmente delicado del proceso de investigación. Estos agentes entrevistaron a 31 niños/niñas testigos, incluidos los sobrevivientes del interior de las aulas 111/112.<sup>650</sup>

## Investigaciones administrativas

Las acciones posteriores al incidente de todas las agencias que respondieron quedan fuera del alcance de este análisis. En esta sección, el equipo del CIR se centra en cinco agencias clave:

- Departamento de Policía de Uvalde (UPD)
- Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente Consolidado de Uvalde (UCISD PD)
- Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde (UCSO)
- Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS), el cual incluye a los Texas Rangers
- Aduanas y Protección Fronteriza de los EE. UU. (CBP)

Cada una de estas agencias desempeñó un papel importante en la respuesta global al incidente, incluido a nivel de liderazgo. A continuación, el equipo del CIR ofrece una sinopsis del estado de la investigación administrativa de cada agencia en el momento de redactar este informe.

**UPD.** En la práctica, el UPD recurre a investigadores externos e independientes para llevar a cabo investigaciones administrativas de casos graves de uso de la fuerza o incidentes críticos. A raíz del incidente, el TXDPS recogió pruebas, incluidas grabaciones de cámaras corporales, de los agentes de Uvalde. El TXDPS no ha cooperado con las solicitudes de datos y documentación por parte de la ciudad de Uvalde para apoyar la investigación interna del UPD. La investigación interna de UPD está actualmente en curso.

**UCISD PD.** El distrito escolar despidió a todos los agentes que trabajaban y empezó a crear una nueva fuerza. No se completó ninguna investigación interna.

**UCSO.** La oficina del sheriff no ha iniciado ninguna investigación interna sobre sus agentes debido a la investigación penal en curso. Es práctica común de las fuerzas policiales esperar a que se complete una investigación penal antes de iniciar una investigación administrativa. Sin embargo, se sabe que esta práctica obstaculiza significativamente la puntualidad de la investigación administrativa. En el caso del tiroteo activo en la Escuela Primaria Robb, transcurrió más de un año antes de que se llevara a cabo una investigación administrativa en la Oficina del Sheriff.

---

<sup>650</sup> Durante el incidente murieron todos los niños presentes en la sala 111. Los sobrevivientes entrevistados de la sala 111 eran estudiantes que se marcharon después de la ceremonia de entrega de premios y antes del incidente.

**TXDPS y Texas Rangers.** El Director del TXDPS Steve McCraw ha indicado públicamente que siete miembros del TXDPS están siendo investigados por sus acciones ese día y los casos están siendo analizados por la Oficina del Inspector General del TXDPS. Hasta la fecha, dos empleados del TXDPS han sido despedidos de su trabajo, incluido un Ranger. Un agente del TXDPS estaba siendo investigado y renunció voluntariamente.

**CBP.** La Oficina de Responsabilidad Profesional del CBP (CBP OPR, por sus siglas en inglés) tiene un amplio alcance y lleva a cabo investigaciones tanto penales como administrativas en todo el CBP, incluidos todos los agentes, en relación con la corrupción, la mala conducta y gestión. En la práctica, cuando un agente es objeto de una investigación penal por su conducta en el servicio, el CBP espera a completar su investigación administrativa hasta que haya concluido la investigación penal. CBP retrasó su investigación administrativa, en espera de la decisión del fiscal de distrito del condado de Uvalde por 9 meses antes de comenzar su investigación administrativa, a pesar de que la investigación penal local no se había completado.

**ATF.** El título 28 del Código de los Estados Unidos proporciona al ATF la autoridad para investigar violaciones penales y reglamentarias de la ley federal sobre armas de fuego bajo la dirección del fiscal general.<sup>651</sup> Bajo esa autoridad, el ATF examinó, probó y clasificó el dispositivo “hellfire” encontrado en la Escuela Primaria Robb.<sup>652</sup> Basándose en las características objetivas de diseño del dispositivo, la comercialización del mismo y las instrucciones asociadas al dispositivo, el ATF realizó su clasificación.<sup>653</sup> La División de Armas de Fuego y Tecnología de Municiones del ATF determinó que el dispositivo era una pieza diseñada e intentada única y exclusivamente para su uso en la conversión de un arma en una ametralladora y, por lo tanto, es una ametralladora según la ley federal, sección 922(o) del título 18, Código de EE. UU.<sup>654</sup>

## Análisis del incidente

En julio de 2022, dos meses después de que se produjera el tiroteo, se llevaron a cabo dos análisis del incidente y se publicaron. En ambas se reconocían las limitaciones inherentes a proporcionar una evaluación en una fase tan temprana de la investigación.

El primer análisis fue encargado por el TXDPS al Centro ALERRT de la Universidad del Estado de Texas. Este análisis se centró en las tácticas de respuesta a tiradores activos. En el informe, ALERRT reconoce las limitaciones de las fuentes de información utilizadas para elaborar su evaluación y señala que la misma está sujeta a cambios a medida que se disponga de nuevas pruebas. Este informe se publicó el 6 de julio de 2022.

---

<sup>651</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>652</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>653</sup> Investigación del CIR.

<sup>654</sup> Investigación del CIR; Análisis de datos y documentos del CIR.

Poco después del incidente, la Cámara de Representantes de Texas creó un comité de investigación para examinar el incidente, que presentó un informe provisional el 17 de julio de 2022. En su informe, el comité reconoció que no disponía de un registro completo del incidente, ya que seguían en curso múltiples investigaciones. Al mismo tiempo, el comité se creó en respuesta a las primeras peticiones de transparencia y comprensión de lo ocurrido en la Escuela Primaria Robb, ya que se descubrió que las primeras descripciones eran a veces inexactas o engañosas. En aras de la transparencia de su propio trabajo, el comité reconoció que algunos aspectos de sus informes podrían resultar conflictivos o ser refutados en el futuro.

La OPR del CBP también inició un análisis de incidentes críticos centrada en la respuesta del personal del CBP en el lugar de los hechos el 24 de mayo. La OPR del CBP comenzó a recolectar datos y documentación poco después del incidente, construyendo una cronología exhaustiva del incidente centrada en el personal y los recursos desplegados por el CBP, y formulando el alcance de su análisis. Un amplio equipo de analistas se dedicó a reconstruir el incidente y la cronología, recolectando grabaciones de cámaras corporales, circuito cerrado de televisión, entrevistas, registros de radio, etc. para reconstruir el incidente. En marzo de 2023 se entrevistó a los agentes implicados. La OPR del CBP reunió a investigadores de todo el país y se aseguró de que todos recibieran capacitación respecto a entrevistas con orientación sobre traumas. Además, durante las entrevistas, se aseguraron de que los terapeutas de apoyo estuvieran en el lugar y disponibles durante todo el día tanto para los participantes de la entrevista como para el equipo de investigación. El análisis sigue en curso.

## Observaciones y recomendaciones

**Observación 1:** El involucramiento de agencias locales en el pasillo durante el incidente llevó al fiscal de distrito, en consulta con el TXDPS, a asignar a los Texas Rangers la investigación exclusiva del incidente.

**Recomendación 1.1:** Las agencias deberían tener un acuerdo o entendimiento formal sobre el mando de la investigación después de una respuesta multiagencia.

**Observación 2:** Inicialmente se estableció un puesto de mando de la investigación en la funeraria, que pronto se descubrió que era una de las seis escenas del crimen. Como resultado, el puesto de mando se trasladó a un puesto de mando móvil del TXDPS.

**Recomendación 2.1:** Las agencias deben evaluar cuidadosamente la ubicación de cualquier puesto de mando durante y después de un incidente crítico para asegurarse de que es un lugar adecuado para operar un puesto de mando. Algunas consideraciones incluyen accesibilidad, tamaño y capacidad, disponibilidad de recursos, y seguridad.

**Observación 3:** El TXDPS no mantuvo un registro para el puesto de comando de la investigación. Como resultado de este descuido, no hay registro de qué agencias o individuos estuvieron presentes en varios momentos durante la investigación de la escena del crimen.

**Recomendación 3.1:** Las agencias de las fuerzas policiales que investigan cualquier escena del crimen, especialmente las respuestas complejas y de múltiples agencias, deben asegurarse de que se lleve un registro no solo en la escena del crimen, sino también en el puesto de mando. El registro garantiza la exactitud de los datos y la rendición de cuentas de las acciones llevadas a cabo por el equipo de investigación. El acceso al puesto de mando debe limitarse a las personas que lo necesiten.

**Observación 4:** El vídeo de las cámaras corporales (BWC, por sus siglas en inglés) capta a agentes entrando en la escena del crimen sin un objetivo o responsabilidad de investigación inmediatamente después del incidente. Además, en los días siguientes, la preservación de la escena del crimen se vio comprometida, y el equipo de la escena del crimen tenía continuamente que parar y empezar su importante trabajo cuando personal ajeno a la investigación entraba en el pasillo y en las aulas 111/112 con el objetivo de observar la escena.<sup>655</sup>

**Recomendación 4.1:** Los líderes deben respetar la integridad de la escena del crimen y solo acceder a ella con un objetivo legítimo declarado y documentado. Las escenas del crimen deben mantenerse sin contaminación hasta que se hayan completado. Debe permitirse al equipo de la escena del crimen realizar su metódico trabajo sin continuas interrupciones por parte de personalidades que quieren entrar en la escena del crimen, pero no tienen ninguna necesidad de hacerlo.

**Recomendación 4.2:** Los equipos de investigación deben asegurarse de que se establecen perímetros interiores y exteriores en todas las escenas del crimen. Había una presencia de seguridad exterior en la puerta del centro educativo, pero no había una entrada segura al edificio de la escena del crimen.<sup>656</sup>

**Observación 5:** La escena del crimen del automóvil accidentado fue arrasada por la lluvia antes de la recolección de pruebas. El FBI se ofreció a procesar la camioneta y advirtió de la lluvia que se avecinaba, sugiriendo que trasladaran la camioneta a un lugar seguro y seco. También se ofrecieron a cubrir la camioneta con una lona. Estas ofertas fueron rechazadas por el liderazgo del TXDPS.

**Recomendación 5.1:** Los equipos de investigación deben evaluar adecuadamente las condiciones meteorológicas y el horario de las actividades de investigación, especialmente la recolección de pruebas, que deben realizarse a la intemperie.

**Observación 6:** Los Texas Rangers llevaron a cabo una prueba de puertas exteriores y documentaron el funcionamiento y los mecanismos de cierre de cada puerta exterior del Edificio Oeste. El equipo del CIR no pudo determinar si los Texas Rangers realizaron la misma prueba en las puertas interiores, específicamente en las aulas 111 y 112, que, según los testigos, también podrían haber tenido mecanismos de cierre y bloqueo defectuosos. Las puertas interiores fueron retiradas de sus marcos por el fiscal del distrito del condado de Uvalde como pruebas. Se debería haber evaluado la funcionalidad de las puertas antes de retirarlas de la escena del crimen.

---

<sup>655</sup> Investigación del CIR.

<sup>656</sup> Investigación del CIR.

**Recomendación 6.1:** Las agencias policiales que investigan este tipo de incidentes en los que la forma y funcionalidad de las pruebas físicas, como las puertas, se beneficiarían de la realización de pruebas, deben abstenerse de retirar dichos artículos hasta que hayan sido probados y dichas pruebas hayan sido documentadas formalmente mediante una grabación de vídeo y un informe escrito.

**Observación 7:** En un principio, el sistema de disparo “hellfire” no se recogió como prueba, ya que los agentes encargados de la escena del crimen no sabían de su presencia ni que debían buscarlo. Tras analizar las fotografías de la escena del crimen, descubrieron una ubicación aproximada del dispositivo en la escena del crimen y recuperaron el dispositivo.

**Recomendación 7.1:** Las agencias que se encuentren cerca unas de otras deben realizar ejercicios de simulación multiagencia (TTX, por sus siglas en inglés) para investigaciones complejas que puedan requerir ayuda y apoyo mutuos. De este modo, se conseguirá una mayor coordinación entre múltiples agencias en actividades como la recolección de pruebas, así como una mejor comprensión de los límites jurisdiccionales, las capacidades, los procesos y las expectativas de las agencias asociadas. Los TTX deben incluir agencias locales, estatales y federales, según proceda, y estar diseñados para aprovechar los puntos débiles, descubrir los puntos fuertes y desarrollar soluciones.

**Observación 8:** Dada la llegada de personal de apoyo a la investigación procedente de fuera de la ciudad, que a menudo pasaba varios días in situ, se plantearon problemas logísticos de alojamiento y transporte. Muchos hoteles no tenían habitaciones disponibles. El jefe del equipo consiguió alojamiento en un rancho de cazadores, lo que ayudó a aliviar el problema del alojamiento.

**Recomendación 8.1:** Los equipos de la escena del crimen deben planificar el apoyo logístico, especialmente cuando se desplazan largas distancias para asistir a tiroteos masivos. La designación de un coordinador específico para estas tareas puede ayudar en la planificación y garantizar que el personal que llega de fuera de la ciudad pueda encontrar alojamiento en las cercanías, incluidas opciones no tradicionales, según sea necesario, como un alojamiento privado.

**Observación 9:** El equipo de la escena del crimen de los Texas Rangers procesó y documentó exhaustivamente una escena del crimen increíblemente difícil que puso a prueba su capacitación, sus políticas y sus procedimientos. El equipo llevó a cabo un análisis posterior a la acción para examinar sus esfuerzos y aprender como organización.

**Recomendación 9.1:** Las subunidades organizativas deben llevar a cabo análisis posteriores a la acción, especialmente tras incidentes críticos que proporcionen una prueba real de su capacitación, políticas y procedimientos.

**Observación 10:** Para contabilizar el número de víctimas y objetos personales, el equipo encargado de la escena del crimen implantó un sistema de seguimiento alfanumérico de los artículos encontrados, de modo que pudieran alinearse con rapidez, facilidad y precisión.



**Recomendación 10.1:** Los investigadores de la escena del crimen que respondan a incidentes de violencia masiva deben estar preparados con un sistema predesignado para recolectar y alinear las pertenencias personales de las víctimas.

**Observación 11:** De las agencias con el personal más implicado, la mayoría no ha completado las investigaciones administrativas sobre la actuación de sus agentes el 24 de mayo.

**Recomendación 11.1:** Las agencias deben adoptar una política de investigaciones paralelas para las investigaciones penales y administrativas, incluidas las relativas a incidentes graves, al tiempo que adoptan medidas diligentes para garantizar que la información derivada de las entrevistas administrativas obligatorias quede completamente al margen de cualquier investigación penal sobre las acciones del agente.

**Observación 12:** La OPR del CBP puso en marcha una operación analítica exhaustiva, dedicando personal a la reconstrucción del incidente, lo que proporcionó información de alto valor a los investigadores cuando empezaron a realizar entrevistas con los agentes implicados.

**Recomendación 12.1:** Las agencias que lleven a cabo análisis de incidentes críticos y posteriores a la acción deben tener los recursos adecuados para garantizar la calidad y la puntualidad de los informes sobre las lecciones aprendidas y las áreas de mejora de la organización.

**Observación 13:** La OPR del CBP capacitó a todos los investigadores en técnicas de entrevista orientadas por el trauma antes de entrevistar a sus agentes involucrados, algunos de los cuales estaban profundamente implicados en la respuesta al incidente.

**Recomendación 13.1:** El personal de las agencias que realice entrevistas a personas implicadas en un incidente crítico debe recibir capacitación en técnicas de entrevista orientada al trauma.

**Observación 14:** Los agentes del UPD implicados en el incidente no mantuvieron un registro de sus propios informes del incidente. En lugar de ellos, los registros del UPD muestran una referencia a los registros de los Texas Rangers, que sirven como la declaración oficial de los agentes del UPD.

**Recomendación 14.1:** Las agencias deben mantener la obligación de recoger las declaraciones de los agentes para sus propios registros administrativos e investigaciones, incluso cuando una agencia externa esté llevando a cabo una investigación sobre el mismo asunto.

**Observación 15:** La investigación interna del UPD se ha visto obstaculizada por la falta de acceso a las pruebas que el TXDPS poseía y que no estaba dispuesto a compartir.

**Recomendación 15.1:** Las agencias asociadas deben establecer memorandos de entendimiento sobre el intercambio de datos de investigación.

**Observación 16:** El FBI proporcionó especialistas en interrogatorios forenses para llevar a cabo interrogatorios de niños testigos, llenando así una brecha en los recursos y conocimientos disponibles en la agencia principal.

**Recomendación 16.1:** Las agencias deben asegurarse de que disponen de procedimientos para identificar y utilizar entrevistadores forenses de niños testigos, ya sea internamente o a través de acuerdos de ayuda mutua.

**Observación 17:** Los especialistas del FBI en entrevistas forenses a niños testigos no eran representativos de la composición racial y de género de los niños testigos.

**Recomendación 17.1:** Al llevar a cabo las investigaciones, las agencias de las fuerzas policiales deben tener en cuenta la diversidad racial, étnica, de género y cultural de los testigos a la hora de realizar las tareas de investigación, incluidas las entrevistas.

# Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis

## Introducción

Una comunicación pública bien ejecutada e informada sobre el trauma durante y después de un desastre, una emergencia o un suceso de violencia masiva puede ayudar a las víctimas y a los miembros de la comunidad a prepararse y responder eficazmente a tales sucesos. Las comunicaciones de líderes de confianza que adoptan un enfoque informado sobre el trauma para proporcionar información y demuestran una sensación de calma, competencia, control y compasión también pueden ayudar a las personas y comunidades afectadas a hacer frente a sus reacciones de estrés y angustia ante estos acontecimientos. Por ello, las comunicaciones, tanto internas de las organizaciones o grupos como externas, son de vital importancia en todos los desastres, emergencias e incidentes de violencia masiva. Las comunicaciones deben ser oportunas y veraces y proporcionar tanta información como sea apropiada en cada momento. Esto proporciona a las personas y a las comunidades un sentimiento de confianza en sus dirigentes, incluso cuando reciben lo que, en muchos casos, es una de las noticias más desoladoras que se pueden recibir.

La inexactitud de la información y la incongruencia de los mensajes crearon confusión y agravaron el sufrimiento de las víctimas, tanto el día de la tragedia de la Escuela Primaria Robb como en los días, semanas y meses posteriores al tiroteo masivo. Aunque es comprensible que los Oficiales de Información Pública (PIO, por sus siglas en inglés) de jurisdicciones más pequeñas como Uvalde tengan poca experiencia en comunicación en casos de crisis, esto no alivia la necesidad de prepararse, incluso en el sentido más básico, para el peor de los casos. La desafortunada realidad es que el aumento significativo de los tiroteos masivos en jurisdicciones de todos los tamaños significa que todas las fuerzas policiales, bomberos/servicios médicos de emergencia (EMS, por sus siglas en inglés), gobiernos locales, funcionarios y líderes municipales, y agencias sanitarias y de salud del comportamiento deben crear planes informados sobre traumas para este tipo de incidentes críticos.

Las organizaciones deben estar preparadas para desarrollar rápidamente mensajes proactivos de forma organizada para mantener informados a los miembros de la comunidad y establecer la confianza en el liderazgo que puede unir a una comunidad y ayudar en el proceso de curación. Esta es también una oportunidad crucial para proporcionar a la comunidad información sobre seguridad y tranquilizarla sobre los esfuerzos que se están realizando para poner fin a la amenaza e iniciar el proceso de recuperación. Desafortunadamente, nada de esto ocurrió en Uvalde, lo que provocó una erosión de la confianza pública en las organizaciones implicadas. Históricamente, Uvalde ha sido una comunidad dividida en dos segmentos muy unidos: uno formado predominantemente por residentes de etnia mexicana, muchos de los cuales son estadounidenses de tercera generación, y el otro formado predominantemente por residentes blancos, quienes ocupan la mayoría de los puestos de autoridad en

la comunidad. Los fallos durante la respuesta, agravados por la negativa a comunicarse abierta y honestamente sobre la respuesta de las fuerzas policiales, han debilitado muchos lazos dentro de cada uno de estos grupos y entre ellos.<sup>657</sup>

## Alcance

En este capítulo se describen las prácticas y protocolos generalmente aceptados para mantener informado al público durante una crisis, junto con las obligaciones y responsabilidades del PIO en la respuesta inicial; un lugar especial para informar y las relaciones con los medios de comunicación; las comunicaciones públicas durante y después del incidente con los familiares, los medios de comunicación social y el público en general, incluidos los mensajes proactivos y el seguimiento, control y respuesta a los rumores; y el apoyo, la unificación y la notificación iniciales a la familia.

Para la preparación de este capítulo, el equipo del CIR contó con la experiencia de expertos en el asunto tratado, quienes ayudaron a desarrollar las observaciones y recomendaciones de este capítulo. Cuando no se citan de otro modo, las prácticas identificadas en este capítulo se derivan del conocimiento y la experiencia colectivos de los expertos.

El capítulo se organiza en torno a tres aspectos de las comunicaciones públicas relacionadas con esta tragedia.

- Comunicaciones públicas durante una tragedia—esta sección abarca el día de la tragedia y los tres días siguientes.
- Comunicaciones públicas tras un incidente con víctimas masivas—esta sección trata de las comunicaciones desde la tragedia inicial.
- Comunicación con las víctimas y las familias—esta sección trata de la comunicación con las víctimas y las familias en Uvalde.

Cada sección trata de las prácticas y normas generalmente aceptadas relacionadas con las comunicaciones públicas durante y después de una crisis, así como de cualquier antecedente relevante antes de analizar lo ocurrido en Uvalde. El capítulo concluye con observaciones y recomendaciones.

Además, se incluyen antecedentes y recursos adicionales en [“Apéndice E. Materiales complementarios de comunicaciones públicas”](#).

---

<sup>657</sup> Investigación del CIR.

## Comunicaciones públicas durante una tragedia

### Principios de las comunicaciones públicas

Varios principios clave pueden ayudar a orientar las comunicaciones durante una tragedia.

### Rol de los Funcionarios de Información Pública y el Sistema de Información Conjunto

Un componente crítico para la comunicación coordinada durante una tragedia es la identificación de un Oficial de Información Pública (PIO) y el establecimiento de un Sistema de Información Conjunto (JIS, por sus siglas en inglés). Un JIS son los “procesos, procedimientos y herramientas que facilitan la comunicación con el público, el personal del incidente, los medios de comunicación y otras partes interesadas”. Los JIS operan en un Centro de Información Conjunto (JIC, por sus siglas en inglés).<sup>658</sup>

Las directrices de la FEMA para los PIO resumen la función del PIO en una estructura de mando de incidentes (ver la figura 5-1 en la página 211):

- Desarrollar de forma proactiva información precisa, accesible y oportuna para su uso en conferencias de prensa, comunicados de prensa o publicaciones en la Internet y los medios sociales.
- Supervisar la información de los medios de comunicación tradicionales, la web y los medios sociales que sea relevante para la planificación de incidentes y transmitirla según proceda.
- Comprender y asesorar al mando del incidente sobre los límites necesarios para la divulgación de información.
- Obtener la aprobación del Mando del Incidente para los materiales públicos.
- Dirigir y preparar a los funcionarios para las conferencias de prensa.
- Organizar visitas, actos de divulgación comunitaria, entrevistas y sesiones informativas.
- Poner la información a disposición del personal del incidente.
- Participar en reuniones de planificación.
- Identificar y aplicar métodos de control de rumores.
- En incidentes que impliquen a múltiples agencias, la dirección puede establecer un JIC. El PIO participa en el JIC o lo dirige.<sup>659</sup>

El puesto de mando se ocupa del aspecto operativo de la respuesta, mientras que el Centro de Información Conjunto (JIC) se convierte en el centro de información y orientación para el público y los medios de comunicación durante un incidente devastador y de gran repercusión. Por lo general, el JIC y la zona de reunión para informar a los medios de comunicación deben estar en la línea de visión del

---

<sup>658</sup> FEMA, *Guía del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes para Oficiales de Información Pública*.

<sup>659</sup> FEMA, *Guía del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes para Oficiales de Información Pública*.

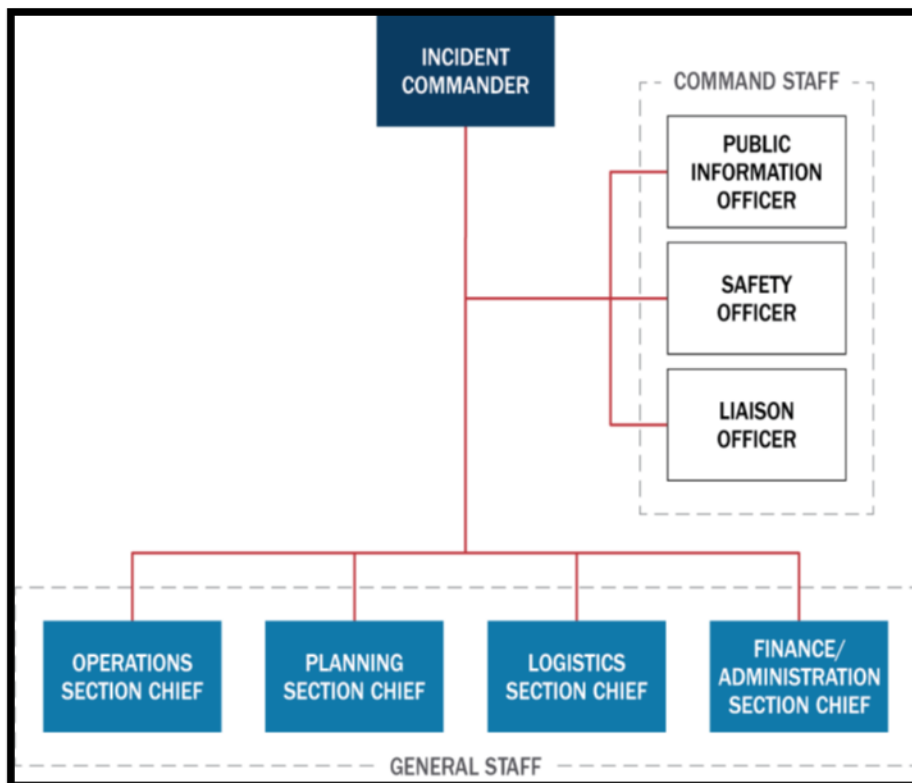
puesto de mando. Un JIC puede ser virtual a través de llamadas telefónicas y mensajes de texto hasta que haya tiempo para establecer una ubicación física del JIC cerca de la escena o en el puesto de mando.

Mientras están en un JIC, los PIO:

- identifican la información clave que debe comunicarse al público
- elaboran mensajes claros en un lenguaje sencillo que todos puedan entender, incluidas las personas con dominio limitado de inglés (LEP, por sus siglas con inglés), con discapacidades o con necesidades funcionales y de acceso (AFN, por sus siglas en inglés).
- dan prioridad a los mensajes para garantizar la transmisión oportuna de la información sin abrumar a la audiencia
- verifican la exactitud de la información
- difunden mensajes utilizando los medios más eficaces.<sup>660</sup>

Y lo que es más importante, cada PIO contribuye a un mensaje unificado que es preciso y coherente, y al igual que el puesto de mando, el JIC incluirá a los PIO de todas las partes interesadas multidisciplinares relevantes.

Figura 5-1. Ejemplo de estructura de mando del incidente con un único comandante del incidente



<sup>660</sup> FEMA, *Guía del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes para Oficiales de Información Pública*.

También es fundamental establecer una agencia líder para cada fase de la respuesta durante un incidente desde el punto de vista de la comunicación. Una táctica en los medios sociales que ha dado buenos resultados en muchas agencias y que se ha convertido en una de las mejores prácticas consiste en establecer que la agencia líder es la fuente oficial de información durante un incidente relevante y a gran escala, indicando en un post o tweet que toda la información se publicará desde la plataforma de medios sociales de una agencia específica.<sup>661</sup> Dicha agencia también debe informar que está cerrando otros medios de comunicación (como llamadas telefónicas y correos electrónicos) para que el público y los medios de comunicación sepan que la información se divulgará solamente a través de una fuente oficial.<sup>662</sup>

Es sencillamente imposible atender la avalancha de llamadas y correos electrónicos que sigue a un acontecimiento de esta magnitud. Esta técnica es útil para desescalar a los medios de comunicación, ya que les informa de que la agencia es consciente de la necesidad de información oportuna. También ayuda a la agencia a influir en la narrativa que se está formando en los medios sociales.

### Contenido de las comunicaciones

Durante una tragedia, es responsabilidad de una organización gubernamental verificar la información antes de hacerla pública. Si es posible, debe ser confirmada por al menos dos fuentes antes de compartirla. En caso de que se descubra que la información compartida es falsa, debe corregirse lo antes posible. Cuanto más rápido se corrija la información inexacta, más posibilidades habrá de mantener la confianza del público. También es importante informar al público que la información es preliminar y seguirá evolucionando a medida que se desarrolle la situación o avance la investigación.

Considerar intencionalmente y con detenimiento cómo influye la cultura en una población afectada tras un suceso de violencia masiva también puede ayudar a aumentar la posibilidad de que las personas afectadas comprendan y acepten los mensajes que se les transmiten, accedan al apoyo proporcionado y confíen en quienes se lo prestan. La cultura es un concepto muy complejo que engloba valores, tradiciones y creencias, espiritualidad, costumbres, formas de pensar, sistemas de lenguaje y comunicación; comportamientos y prácticas; y formas de convivencia que las personas comparten en común y que pueden utilizarse para definirlos como colectividad, o grupo.<sup>663</sup> Hay muchas formas diferentes de ser dentro de las distintas culturas y subculturas, y siempre hay quien actúa de forma contracultural.

Durante una crisis, es fundamental proporcionar información en el idioma materno o preferido de la persona.<sup>664</sup> Es esencial que las agencias policiales, las entidades gubernamentales y otras organizaciones comunitarias proporcionen información a las personas con dominio limitado de inglés. Las

---

<sup>661</sup> McElroy, *Desarrollar un plan de comunicación de crisis*.

<sup>662</sup> McElroy, *Desarrollar un plan de comunicación de crisis*.

<sup>663</sup> Organización Mundial de la Salud, "Definición de la Salud."

<sup>664</sup> Fetcher, Oxner y Garcia, "Las autoridades ignoran a los hispanohablantes en las conferencias de prensa de Uvalde."

comunicaciones en comunidades para las que el inglés no es su idioma materno deben proporcionarse en los idiomas primarios de los afectados.<sup>665</sup> Incluso cuando la mayoría de la población indique que la traducción no es necesaria, puede ser prudente seguir proporcionándola para garantizar que quien necesite el servicio no se sienta estigmatizado o marginado por ello.

En todas las situaciones, quienes trabajan con comunidades afectadas distintas de las suyas requieren información sobre las culturas de los grupos afectados. Los equipos de respuesta y los PIO deben asegurarse de que pronuncian y escriben correctamente los nombres, y de que utilizan el acento silábico tal y como lo pronuncian los lugareños. Es imprescindible colaborar estrechamente y entablar relaciones con los líderes formales e informales. Lo ideal es que un miembro informado de la comunidad pueda actuar como fuente de información cultural, pero debe buscarse más de una fuente. Los datos del censo pueden ayudar a identificar subgrupos poco conocidos o desconocidos de personas afectadas y, como ya se ha señalado, a reconocer que la expresión cultural varía incluso dentro de los grupos identificados. Quienes proporcionen servicios a la comunidad deben investigar los datos demográficos y cualquier información que pueda encontrarse sobre la comunidad afectada. Los proveedores deben evitar hacer suposiciones sobre una persona, población o comunidad en particular; deben, más bien, preguntar e informarse. Todas las personas que interactúan con las víctimas deben abstenerse de estereotipar y basarse en fuentes ajenas a la población específica con la que trabajan para disminuir las posibilidades de que se adviertan chismes, insinuaciones, mitos, prejuicios y racismo.

Los miembros del personal de respuesta y los PIO deben tratar de obtener información cultural de más de un recurso para verificar y ampliar los conocimientos sobre quién se ve afectado y puede necesitar ayuda tras un incidente. Deben asegurarse de que todas las fuentes, de ser posible de la propia comunidad afectada, sean creíbles. Las preguntas que deben abordarse deben incluir lo siguiente.<sup>666</sup> Asimismo, buscar brechas en la información y colaborar con los líderes comunitarios para identificar:

- ¿Quién podría informar en esas áreas?
- ¿Cómo entiende la gente de la comunidad la salud, la salud mental y el bienestar?
- ¿Qué aspecto tiene la recuperación?
- ¿Cuál es el contexto del incidente y de la comunidad en la que se produjo?
- ¿Cuál es la historia de la zona?
- ¿Cuál es la experiencia previa de la comunidad con el gobierno?

---

<sup>665</sup> Para obtener recursos en esta área ver “[Superar las barreras lingüísticas en la vigilancia policial y crear un programa eficaz de acceso al idioma](#)” en el portal de capacitación de la Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad (Oficina COPS, por sus siglas en inglés).

<sup>666</sup> *Comunicarse en una crisis: directrices de comunicación de riesgos*; Comité Permanente entre Agencias (IASC). *Directrices del IASC sobre salud mental y apoyo psicosocial en situaciones de emergencia*; Fundación Trauma de Guerra. *Primeros auxilios psicológicos*; Nature et al., “Lecciones aprendidas del programa de servicios a las víctimas del atentado del maratón de Boston.”; Flynn et al., “*Recomendaciones curriculares para profesionales de la salud en casos de desastres*”; Centro de Transferencia de Tecnología en Salud Mental. *Después de una tragedia escolar*; Centro para el Estudio del Estrés Traumático. *Comunicación de liderazgo*.



- ¿Cuáles son los problemas sociales de la comunidad?
- ¿Existe malestar o diálogo en la comunidad?
- ¿Ha sufrido la comunidad más de un desastre, emergencia o incidente de violencia masiva en los últimos cinco años?
- ¿Está la comunidad bien dotada o carece de servicios económicos, sanitarios y de salud mental?

### Realización de sesiones informativas

La práctica habitual en un incidente a gran escala de esta naturaleza es que un ejecutivo de las fuerzas policiales hable primero sobre el incidente en una sesión informativa.<sup>667</sup> El jefe de policía o el sheriff pueden estar junto a un oficial con un cargo electo o junto a un colaborador de las fuerzas policiales o de la comunidad, pero la mejor fuente de tranquilidad y seguridad para la comunidad es un oficial de alto cargo de las fuerzas policiales locales.<sup>668</sup>

Tras la primera conferencia de prensa, la agencia líder debe esforzarse por divulgar detalles básicos en conferencias de prensa de seguimiento, como una actualización del número de víctimas y su estado, información sobre el autor del delito, el tipo de arma(s) utilizada(s) y el estatus de la investigación. Algunas actividades tienen lugar en cada lugar del delito y pueden compartirse, como la reunión con los familiares de las víctimas, la identificación de testigos, la realización de entrevistas con los testigos y los agentes que han participado y el procesamiento del lugar del delito. En general, hablar de estas actividades en la conferencia de prensa no compromete la investigación y muestra a la comunidad que las fuerzas policiales están haciendo progresos. La publicación de los nombres de las víctimas o de sus fotografías una vez recopiladas es también un paso fundamental para reconocer la devastadora pérdida de vidas humanas y unir a la comunidad en su dolor.

Una vez resuelta la situación, un líder de las fuerzas policiales debe esforzarse por crear una sensación de seguridad en la comunidad mediante una conferencia de prensa en la que se anuncie la resolución y se incluyan detalles sobre cómo se ha logrado. Si un incidente no se resuelve rápidamente, el líder debe celebrar reuniones informativas periódicas para mantener informada a la comunidad. El líder debe esforzarse por mostrar fortaleza equilibrada con compasión y atención a quienes sufren heridas y pérdidas trágicas.

Durante las sesiones informativas, es probable que los medios de comunicación tengan muchas preguntas que no pueden responderse completamente en una fase tan temprana de la investigación, pero es vital establecer la transparencia y la responsabilidad respondiendo a las preguntas de los medios, incluso si la respuesta es: “Todavía no tenemos esa información, pero les mantendremos informados”. Responder a las preguntas de los medios de comunicación no solamente invoca un espíritu

---

<sup>667</sup> Programa Mundial para Prevenir y Contrarrestar el Extremismo Violento. *Kit de herramientas de comunicación de crisis*; FEMA, *Guía del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes para Oficiales de Información Pública*.

<sup>668</sup> Programa Mundial para Prevenir y Contrarrestar el Extremismo Violento. *Kit de herramientas de comunicación de crisis*; FEMA, *Guía del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes para Oficiales de Información Pública*.

de transparencia, sino que a veces ayuda a una agencia a reconocer cuestiones importantes que puede haber pasado por alto inadvertidamente. En última instancia, si una organización trata a los medios de comunicación con recelo y desconfianza, los medios pueden responder de la misma manera.

Por último, la coherencia de los mensajes es fundamental en las horas posteriores a un incidente con víctimas masivas, y la comunidad necesita un liderazgo coherente para evitar confusiones. Por lo tanto, un único líder debe compartir un mensaje coherente en las sesiones informativas. Las agencias deben evitar las entrevistas individuales durante incidentes a gran escala, cuando la información aún está evolucionando. Esto puede dar lugar a imprecisiones involuntarias a la hora de divulgar la información.

## Comunicaciones de Uvalde, días 1-4

El incidente con víctimas masivas en la Escuela Primaria Robb dominó la cobertura local y nacional con continuas noticias de última hora. Inicialmente, la narrativa comenzó con las acciones heroicas de las fuerzas policiales, pero al cuarto día se centró en los fallos de las fuerzas policiales locales. En esta sección se describen, en orden cronológico, los principales acontecimientos comunicativos de cada uno de los 4 primeros días de la tragedia. La sección muestra las noticias, las incoherencias y la confusión que causó la narrativa inicial hasta el punto de inflexión del 27 de mayo, cuando la falsa narrativa inicial empezó a desmoronarse. La narrativa siguió evolucionando.

### 24 de mayo — Día 1

**11:33 a.m. El autor del delito entra a la escuela.**<sup>669</sup>

**11:43 a.m. Mensaje en Facebook del UPD: gran presencia policial en la escuela, evitar la zona.**

Inicialmente, parecía que la comunicación sería rápida. El Departamento de Policía de Uvalde (UPD, por sus siglas en inglés) envió el primer mensaje público 10 minutos después de que el autor del delito entrara en la escuela. El mensaje de Facebook de las 11:43 a.m. (ver figura 5-2 en la página 216) notificaba a los miembros de la comunidad que había una “gran presencia policial” y pedía “al público que evitara la zona”. Esto fue un buen comienzo para el mensaje al público, pero ese momento se desvaneció casi de inmediato. Basándose en el mensaje en Facebook, parecía que el UPD sería la agencia líder; sin embargo, ni el UPD ni ninguna otra agencia comunicó que sería la fuente oficial de información.

---

<sup>669</sup> Todas las horas, a menos que se indique lo contrario, están en la hora central.

Figura 5-2. Mensaje del UPD en Facebook (véase el contenido debajo de la imagen)



**Captura de pantalla de una publicación de Facebook del UPD que dice en inglés: “Escena policial activa. Evite la zona. Gran presencia policial en la Escuela Primaria Robb 715 Old Carrizo St. Le pedimos al público que evite la zona. Distrito Escolar Independiente Consolidado (CISD) de Uvalde. Ciudad de Uvalde”.**

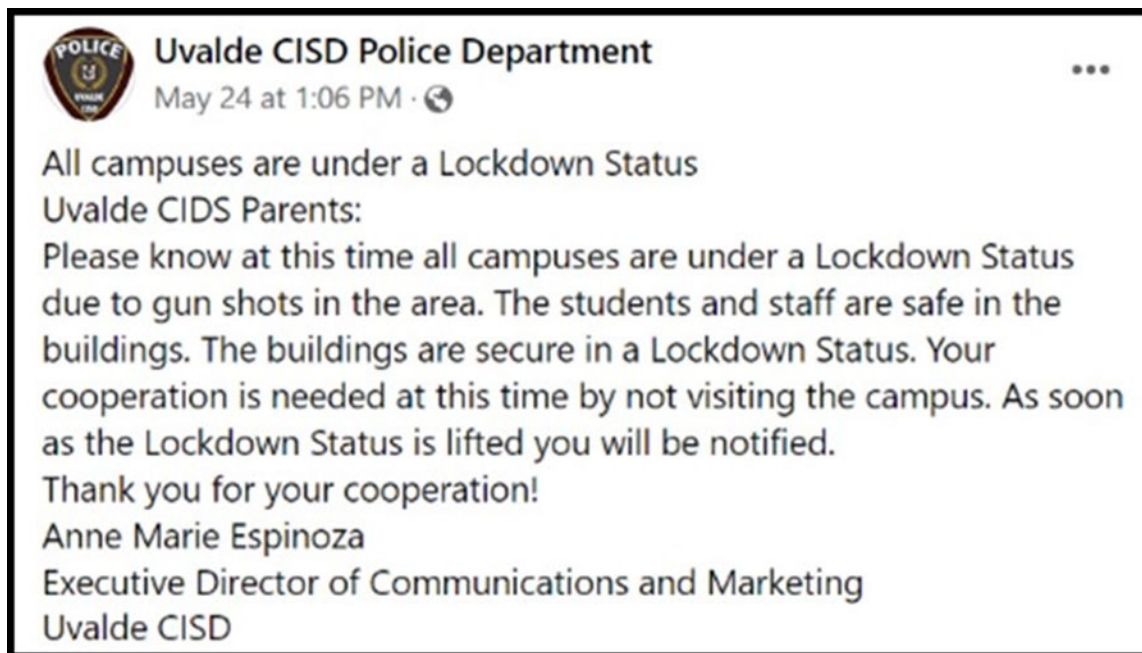
**12:06 p.m. Mensaje en Facebook del PD del UCISD: la escuela está cerrada, los estudiantes y el personal están a salvo.**

A las 12:06 p.m.,<sup>670</sup> el Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD, por sus siglas en inglés) creó su primer mensaje en los medios sociales sobre el incidente (ver la figura 5-3 en la página 217). El mensaje tranquilizaba a los padres asegurándoles que “los estudiantes y el personal están seguros en los edificios”. Este mensaje llegó 33 minutos después de que el autor del delito empezara a disparar en la escuela. Más tarde se determinó que este mensaje era inexacto. El lenguaje fue copiado y pegado de una plantilla que la Oficina de Comunicaciones y Marketing del UCISD creó para el mensaje sobre las persecuciones de las fuerzas policiales de los inmigrantes indocumentados (también conocido como “bailouts”, ver recuadro en el “Capítulo 7.

<sup>670</sup> La hora mostrada en la imagen es hora del Este.

Seguridad y protección escolar”) que habían aumentado considerablemente en los meses anteriores.<sup>671</sup> Esta falsa afirmación del UCISD nunca se corrigió. La oficina estaba tan acostumbrada a compartir los mismos mensajes semanalmente y a veces diariamente que se hacía sin mucha consideración.<sup>672</sup> El mensaje “siempre había sido cierto en el pasado”.<sup>673</sup> La Oficina de Comunicaciones, como el resto de la región, se había vuelto inmune a la urgencia de las alertas de emergencia (conocidas como Alertas del sistema Raptor), los aislamientos de escuelas y los mensajes de crisis.<sup>674</sup>

Figura 5-3. Mensaje en Facebook del PD del UCISD (véase el contenido debajo de la imagen)



**Captura de pantalla de una publicación de Facebook del PD del UCISD del 24 de mayo a la 1:06 p.m. La publicación dice, en inglés: “Todos los centros educativos están bajo estado de cierre de emergencia. Padres del CISD de Uvalde: Tengan en cuenta que en este momento todos los centros educativos se encuentran bajo estado de cierre de emergencia debido a disparos en el área. Los estudiantes y el personal están a salvo en los edificios. Los edificios están seguros en estado de cierre de emergencia. Se necesita su cooperación en este momento de no visitar el centro educativo. Tan pronto como se levante el estado de cierre de emergencia, se les notificará. ¡Gracias por su cooperación! Anne Marie Espinoza, directora ejecutiva de Comunicaciones y Marketing, CISD de Uvalde”.**

Es imposible medir el daño causado por los mensajes inexactos durante este incidente, pero las acciones de los agentes policiales primeros en llegar, junto con los mensajes falsos sobre la respuesta, provocaron protestas contra las agencias policiales locales. Parece que el incidente ha tenido un efecto

<sup>671</sup> Investigación del CIR.

<sup>672</sup> Investigación del CIR.

<sup>673</sup> Investigación del CIR.

<sup>674</sup> Investigación del CIR.

persistente en la confianza de la comunidad, y las relaciones siguen siendo tensas más de un año después del incidente. Una avalancha de mensajes negativos se apoderó de los medios sociales del UPD dos días después del tiroteo.

En el momento del incidente, el UCISD utilizaba un sistema de notificación de todo el campus para todas las escuelas de Uvalde conocido como sistema Raptor.

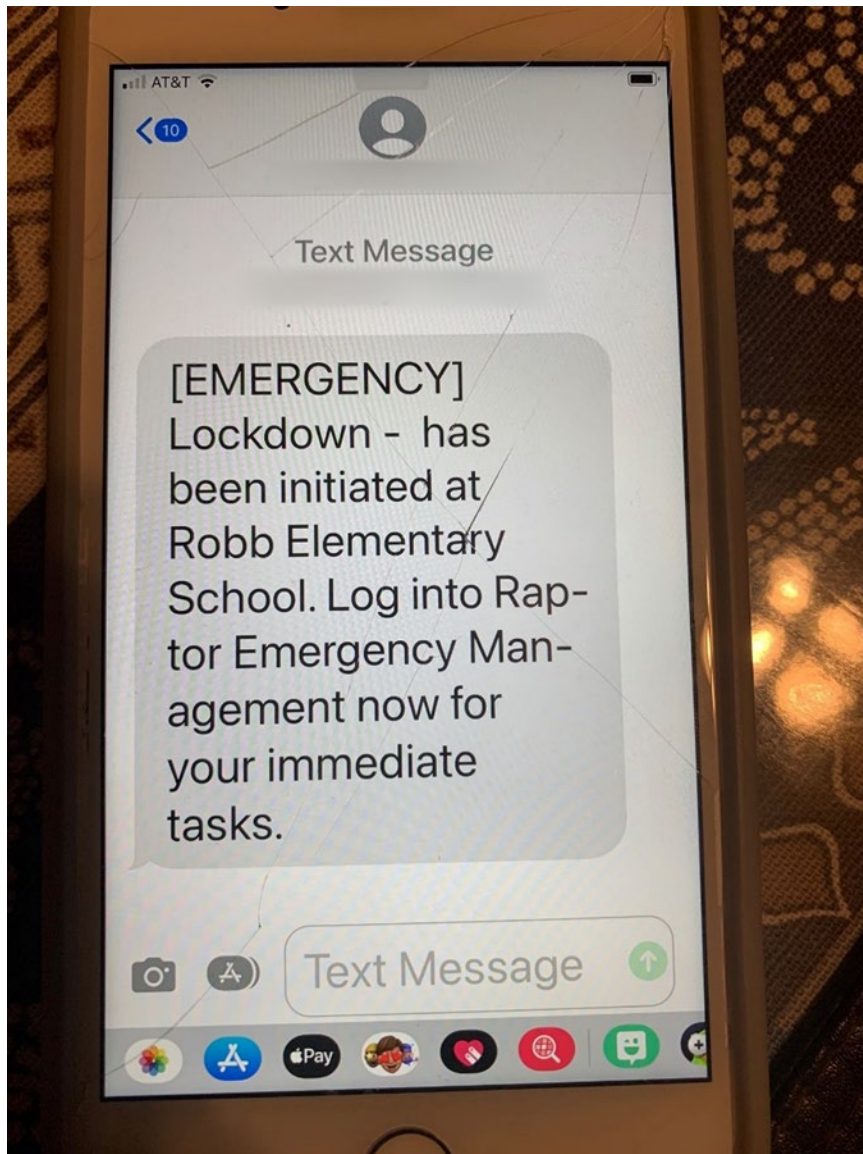
Cualquier persona en el centro educativo podría iniciar una alerta Raptor y por lo tanto un aislamiento del centro educativo si hubiera una crisis o emergencia en la escuela. Durante el incidente, la Oficina de Comunicaciones y Marketing del UCISD recibió la alerta de aislamiento Raptor como parte del protocolo normal a las 11:32 a.m. (ver la figura 5-4 en la [página 219](#)). Además, el director de comunicación del UCISD también recibió una llamada telefónica del Jefe Pete Arredondo del PD del UCISD, mientras él respondía a la Escuela Primaria Robb, informando que había “un hombre armado en la zona”.<sup>675</sup> Tras esa llamada, a las 11.35 a.m., el director de comunicación notificó al superintendente y a los miembros de la Junta Directiva del Consejo Escolar.<sup>676</sup>

---

<sup>675</sup> Investigación del CIR.

<sup>676</sup> Investigación del CIR.

Figura 5-4. Imagen de la notificación por mensaje de texto del Sistema Raptor enviada al inicio del incidente (véase el contenido debajo de la imagen)



Fuente: Análisis de datos y documentos para el CIR.

**El mensaje dice en inglés: “Cierre [de emergencia]: ha sido iniciado en la Escuela Primaria Robb. Inicie sesión en Gestión de Emergencias Raptor ahora para sus tareas inmediatas”.**

El equipo de comunicación del UCISD utilizó el siguiente proceso:

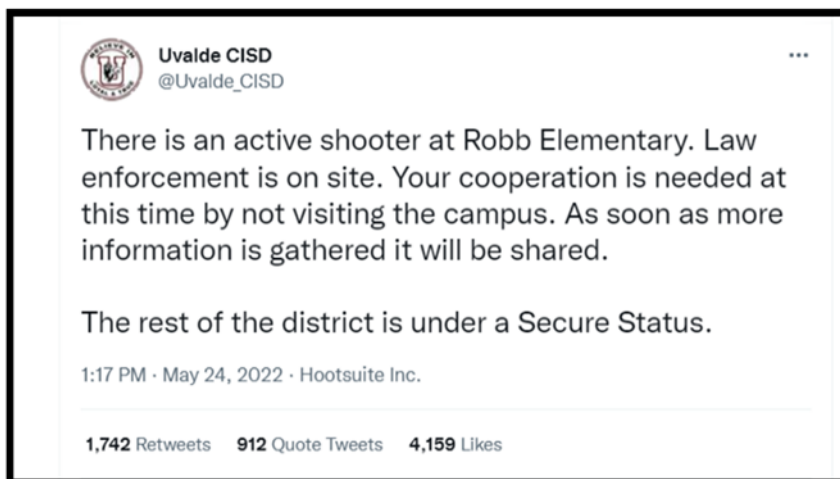
- **Software de notificación masiva Blackboard:** para distribuir un mensaje de correo electrónico a los padres.
- **Llamada telefónica grabada:** se editó el mensaje de correo electrónico y se grabó como mensaje de voz para los padres.
- **Mensaje de texto:** el mismo mensaje abreviado también se envió a través de mensajes de texto a los padres.
- **Medios sociales:** la versión abreviada se utilizó para el primer mensaje en los medios sociales a las 12:06 p.m., tranquilizando incorrectamente a los padres y a la comunidad de que los estudiantes y el personal estaban a salvo.

Todos los mensajes se proporcionaron solamente en inglés.

**12:17 p.m. Mensaje en Facebook y tweet del UCISD: “Hay un tirador activo en la Escuela Primaria Robb. Las autoridades policiales están en el lugar. Su cooperación es necesaria en este momento no visitando el centro educativo. Tan pronto como tengamos más información será compartida. El resto del distrito está bajo un estado de seguridad”.**

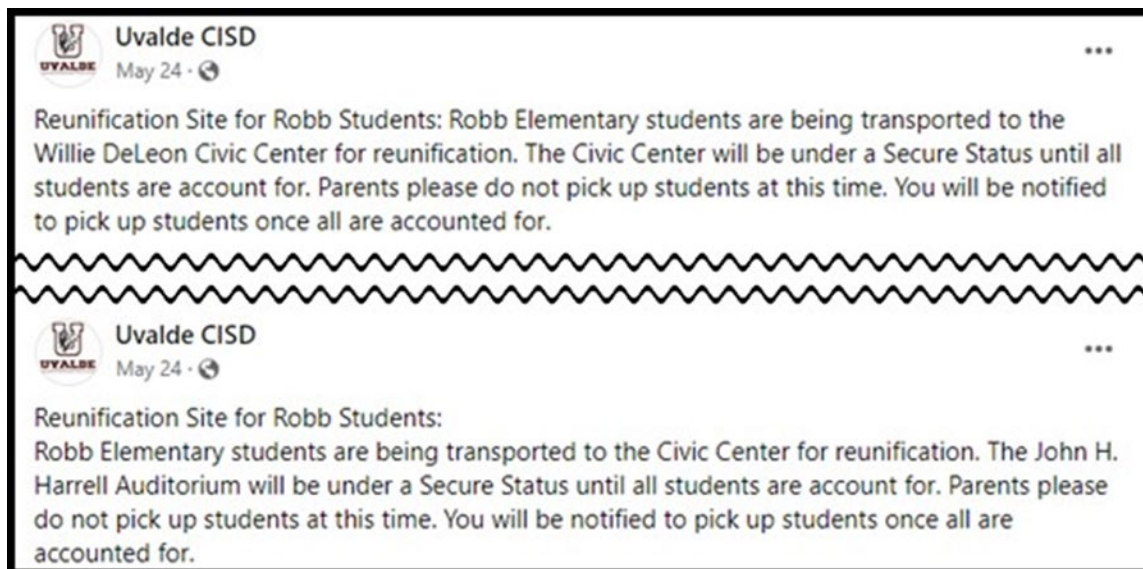
La siguiente comunicación del UCISD fue 11 minutos más tarde, cuando tanto un mensaje de Facebook y tweet indicó que había un tiroteo activo en la Escuela Primaria Robb (ver la figura 5-5). Esto ocurrió 44 minutos después de que comenzara el incidente. Para entonces, los estudiantes habían estado llamando y enviando mensajes de texto a los padres y haciendo llamadas al 911. Aunque el mensaje pedía a los padres y tutores legales que no visitaran el centro educativo en ese momento, una multitud crecía en el perímetro. Este tipo de retraso permitió que los rumores y la desinformación establecieran la narrativa.

Figura 5-5. Tweet del UCISD con respecto a un tirador activo en la Escuela Primaria Robb (véase el contenido debajo de la imagen)



Captura de pantalla de la publicación de Twitter del UCISD a la 1:17 p.m. del 24 de mayo de 2022. El mensaje dice, en inglés: “Hay un tirador activo en la Escuela Primaria Robb. Las fuerzas policiales están en el lugar. Se necesita su cooperación en este momento de no visitar el centro educativo. Tan pronto como se recopile más información, se compartirá. El resto del distrito se encuentra bajo estado de seguridad”.

Figura 5-6. Dos mensajes del UCISD con información sobre el sitio de reunificación (véase el contenido debajo de la imagen)



Dos publicaciones en Facebook del CISD de Uvalde sobre lugares de reunificación el 24 de mayo. La primera publicación dice, en inglés, “Lugar de reunificación para los estudiantes de Robb: Los estudiantes de la Escuela Primaria Robb están siendo transportados al Centro Cívico Willie DeLeon para su reunificación. El Centro Cívico estará bajo estado de seguridad hasta que se realice el recuento de todos los estudiantes. Padres, por favor no recojan a los estudiantes en este momento. Se les notificará que recojan a los estudiantes una vez que se realice el recuento de todos ellos”. La segunda publicación dice, en inglés, “Lugar de reunificación para los estudiantes de Robb: Los estudiantes de la Escuela Primaria Robb están siendo transportados al Centro Cívico para su reunificación. El Auditorio John H. Harrell estará bajo estado de seguridad hasta que se realice el recuento de todos los estudiantes. Padres, por favor no recojan a los estudiantes en este momento. Se les notificará que recojan a los estudiantes una vez que se realice el recuento de todos ellos”.

12:20 p.m. Mensaje del UCISD: Sitio de Reunificación para los estudiantes de Robb: Los estudiantes de la Escuela Primaria Robb están siendo transportados al Centro Cívico Willie DeLeon para la reunificación. El Centro Cívico estará bajo estado de seguridad hasta que todos los estudiantes sean contados. Padres, por favor no recojan a los estudiantes en este momento. Usted será notificado para recoger a los estudiantes una vez que todos sean contados.



Tres minutos después del mensaje del UCISD sobre el tirador activo (ver figura 5-6), este envió un mensaje instando a los padres a no ir al lugar de reunificación en busca de sus hijos. Los padres y tutores legales, sin embargo, fueron al Centro Cívico en un intento de reunirse con sus hijos.

**12:23 p.m. El UPD actualiza mensaje en FB: escena activa, recoger a los niños en el Centro Cívico.**

**12:30 p.m. El UCISD actualiza mensaje en FB: detalles de reunificación, no recoger a los niños.**

**12:38 p.m. El UPD actualiza mensaje en FB: detalles de la reunificación, recogida en el Centro Cívico.**

**12:55 p.m. Mensaje en FB del UCISD: No recoger a los niños.**

UPD y UCISD enviaron mensajes de reunificación a los padres que se contradecían entre sí (ver figuras 5-6 en la [página 221](#) y 5-7 en la [página 223](#)).

Este tipo de confusión es bastante común durante un incidente masivo; sin embargo, puede minimizarse si se establece un plan antes del incidente para que la agencia líder en reunificación cree los mensajes, y todas las demás agencias y partes interesadas compartan dichos mensajes.

Según los metadatos del primer mensaje del UPD, este se editó cuatro veces en los 73 minutos siguientes. Sin embargo, el algoritmo de Facebook no reconoció las ediciones como un nuevo mensaje, por lo que no apareció como contenido nuevo en la cronología de los usuarios, lo que significa que no llegó al mayor número de usuarios como sería en caso de un mensaje nuevo.

**1:06 p.m. Mensaje en Facebook del UPD: tirador detenido.**

A la 1:06 p.m., el UPD volvió a actualizar su mensaje original con la información de que el tirador estaba detenido (ver la figura 5-8 en la [página 224](#)). Esa información errónea nunca se corrigió, lo que fomentó aún más la desconfianza del público. Es comprensible que a veces se comparta información errónea durante un acontecimiento dinámico y caótico, pero debe corregirse lo antes posible. La persona que enviaba mensajes para el UPD escuchó por la radio de la policía que el autor del delito estaba detenido y distribuyó el mensaje en los medios sociales.<sup>677</sup> Cuando la agencia se dio cuenta de que se trataba de un error, supuso que la información se corregiría durante una conferencia de prensa.<sup>678</sup> La información debería haberse corregido también en los medios sociales.

El UCISD nunca publicó que la amenaza a la comunidad había terminado. A las 12:20 p.m., compartió el mensaje original del UPD que decía que la escena sigue activa y evitar la zona, que más tarde se actualizó con el mensaje incorrecto sobre el autor del delito que está en custodia. Después de que el UCISD compartiera el mensaje original del UPD, creó cinco mensajes más por su cuenta. Por lo tanto, un usuario en la página del UCISD tendría que desplazarse hacia atrás cinco mensajes para enterarse de que el incidente había terminado. El UCISD nunca publicó en los medios sociales ni distribuyó un comunicado de prensa para anunciar que el autor del delito había fallecido y que los miembros de la comunidad

---

<sup>677</sup> Investigación del CIR.

<sup>678</sup> Investigación del CIR.

estaban a salvo. Esto fue inquietante para toda la comunidad, ya que era difícil para los miembros de la comunidad y miembros de la familia saber cuándo se había resuelto la situación sin la confirmación de la fuente oficial.<sup>679</sup> El jefe de policía del UCISD anunció finalmente la muerte del autor del delito en su conferencia de prensa, pero eso fue casi 5 horas después de que comenzara el incidente.

Figura 5-7. Mensajes contradictorios del UCISD y el Departamento de Policía de Uvalde sobre el sitio de reunificación (véase el contenido debajo de la imagen)



**Capturas de pantalla de publicaciones del CISD de Uvalde y del Departamento de Policía de Uvalde con información contradictoria sobre la reunificación para los padres. La publicación del UCISD dice, en inglés: “Lugar de reunificación para los estudiantes de Robb: Los estudiantes de la Escuela Primaria Robb están siendo transportados al Centro Cívico para su reunificación. El Auditorio John H. Harrell**

<sup>679</sup> Investigación del CIR.

estará bajo estado de seguridad hasta que se realice el recuento de todos los estudiantes. Padres, por favor no recojan a los estudiantes en este momento. Se les notificará que recojan a los estudiantes una vez que se realice el recuento de todos ellos”. La publicación del UPD dice, en inglés: “Actualización a las 12:38, lugar de reunificación para los estudiantes de Robb: Los estudiantes de la Escuela Primaria Robb están siendo transportados al Centro Cívico Willie DeLeon para su reunificación. Fuente: Distrito Escolar Independiente Consolidado (CISD) de Uvalde. Actualización a las 12:23: La escena permanece activa. Se les pide a los padres que recojan a los estudiantes en el Centro Cívico Sgto. Willie DeLeon”.

Figura 5-8. Mensaje actualizado del UPD en relación con el tirador (véase el contenido debajo de la imagen)



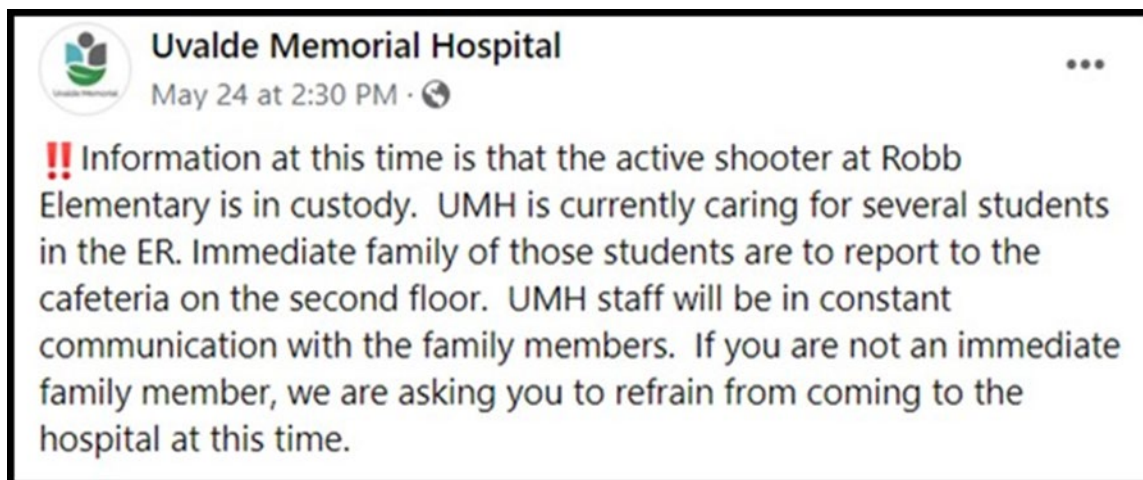
Captura de pantalla de la publicación de Facebook del UPD con información actualizada sobre el tirador. La publicación actualizada dice, en inglés: “Actualización a la 01:06, el tirador se encuentra bajo custodia policial”.

### 1:30 p.m. Mensaje en los medios sociales del Hospital Memorial de Uvalde.

El Hospital Memorial de Uvalde (UMH, por sus siglas en inglés) también puso en marcha su plan de preparación para emergencias, que incluía una sección de comunicación interna, pero carecía de una

externa. El director general del hospital, quien asumió el papel de agente de información pública durante el incidente, no respondió a la avalancha de llamadas de los medios de comunicación que coparon la línea telefónica habilitada en el Centro de Mando de Emergencias ad hoc.<sup>680</sup> El hospital difundió información sobre los pacientes en los medios sociales a partir de las 1:30 p.m. (ver la figura 5-9 en la página 225), 24 minutos después de la llegada de los primeros pacientes al hospital. Si se hubiera establecido un JIC, el UMH podría haber publicado un mensaje en los medios sociales dirigiendo a los medios de comunicación al JIC para obtener información oportuna.

Figura 5-9. Mensaje en Facebook del UMH sobre el tratamiento médico de los estudiantes de la Escuela Primaria Robb (véase el contenido debajo de la imagen)



**Captura de pantalla de una publicación de Facebook de Hospital Memorial de Uvalde (UMH) el 24 de mayo de 2022 a las 2:30 p.m. La publicación dice, en inglés, “La información en este momento es que el tirador activo en la Escuela Primaria Robb se encuentra bajo custodia. Actualmente el UMH está atendiendo a varios alumnos en la Sala de Emergencias. Los familiares directos de esos estudiantes deben presentarse en la cafetería del segundo piso. El personal del UMH estará en constante comunicación con los familiares. Si no es un familiar directo, le pedimos que se abstenga de venir al hospital en este momento”.**

En un ejemplo de mensajes incongruentes, el mensaje del UMH indicaba dónde podían registrarse los padres y seres queridos en el hospital para ver cómo estaban sus hijos (cafetería de la segunda planta) y que el personal del hospital estaría en contacto permanente con las familias. Sin embargo, muchas familias contaron que las autoridades policiales y los agentes de seguridad les retuvieron durante largos periodos de tiempo mientras intentaban entrar en el estacionamiento y en el hospital.<sup>681</sup> Una vez que las familias ingresaron, no se les dio información durante periodos de tiempo significativos.<sup>682</sup> La información facilitada por el hospital a las familias de las víctimas era errónea, no se comunicó con

<sup>680</sup> Investigación del CIR.

<sup>681</sup> Investigación del CIR.

<sup>682</sup> Investigación del CIR.

exactitud a las fuerzas policiales o no fue seguida con exactitud por las fuerzas policiales encargadas de garantizar la entrada en el hospital. Sea cual fuere la circunstancia, el resultado fue más confusión y dolor para las familias.

El hospital debería haber coordinado sus mensajes con la agencia líder encargada de las fuerzas policiales. La información sobre las víctimas debe difundirse a través de la agencia líder en una conferencia de prensa y a través de los medios sociales. A continuación, el hospital debe informar sobre el estado de las víctimas. Esto requiere establecer relaciones, planificar y prepararse antes de un incidente a gran escala. Si la agencia líder hubiera instituido el mando del incidente y establecido un JIC, entonces se habría coordinado la divulgación de toda la información pública, incluida la información sobre las víctimas del Hospital Memorial de Uvalde y otros centros médicos. La agencia líder podría haber invitado a un médico del Servicio de Emergencias para hablar sobre el tratamiento de las víctimas y compartir el estado actual de los pacientes en una de las sesiones informativas.

### **1:44 p.m. Mensaje the Twitter de University Health San Antonio: University Health envió un tweet sobre el estado de los pacientes.**

Algunas de las víctimas también fueron trasladadas al University Hospital de San Antonio. University Health San Antonio empezó a publicar información sobre los pacientes en su Twitter y siguió haciéndolo durante los cuatro días siguientes. En uno de los mensajes se solicitaban donaciones de sangre, mientras que en otro se abordaban las múltiples emociones que pueden afectar a las familias de las víctimas y a los miembros de la comunidad de Uvalde en los días posteriores al incidente. Esta rápida difusión de la información puede ayudar a minimizar la avalancha de llamadas de los medios de comunicación tras un incidente de gran repercusión. Sin embargo, si se hace de manera aislada, puede dar lugar a noticias contradictorias. Es de vital importancia que la información hospitalaria sobre las víctimas se coordine con el JIC. A menudo, hay varios hospitales que tratan a los pacientes. Si, por ejemplo, un hospital publica información sobre la muerte de un paciente, puede causar aún más confusión sobre el número total de víctimas. Este tipo de detalles deben proceder del Comandante del Incidente a través del JIC.

### **3:23 p.m. El gobernador de Texas, Greg Abbott, proporcionó la primera conferencia de prensa.**

El primer funcionario en hablar públicamente sobre el trágico incidente fue el gobernador Greg Abbott a las 15.23 horas (ver la figura 5-7 en la página 227).<sup>683</sup> Él estaba proporcionando información actualizada sobre los incendios forestales en Abilene, Texas, cuando proporcionó la primera información sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb. El gobernador dio a conocer detalles específicos que normalmente daría un jefe de policía o un sheriff. Anunció un número inexacto de muertos, indicando que 14 estudiantes y un maestro fueron asesinados.<sup>684</sup> El gobernador también dio el apellido incorrecto del

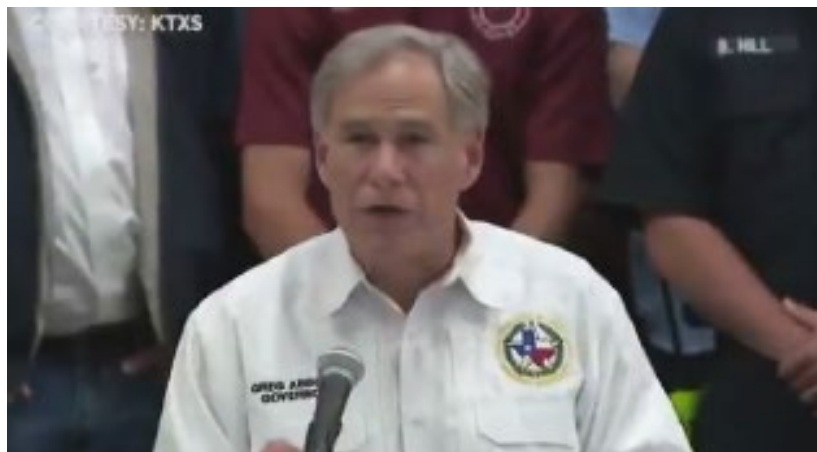
---

<sup>683</sup> “Declaración del gobernador de Texas Greg Abbott sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb.”

<sup>684</sup> Transcripción de la conferencia de prensa del gobernador de Texas, el 24 de mayo de 2022, en Abilene, TX.

autor del delito.<sup>685</sup> Indicó que el Departamento de Policía (PD, por sus siglas en inglés) del UCISD era la agencia investigadora.<sup>686</sup> Varios otros detalles fueron preliminares y evolucionaron a lo largo del día.

Figure 5-10. El gobernador de Texas, Abbott, durante la primera conferencia de prensa



Fuente: Usado con el permiso de KTXS-TV, Abilene, TX.

#### **4:16 p.m. Conferencia de prensa del UCISD, transmitida en vivo por UCISD y UPD.**

Solamente el Jefe del Departamento de Policía del UCISD Arredondo habló en la primera conferencia de prensa local. Dio a conocer los siguientes detalles y no respondió a ninguna pregunta de los medios de comunicación:

- Confirmación del incidente: “Aproximadamente a las 11:32 a.m., esta mañana, hubo un incidente con víctimas masivas en la Escuela Primaria Robb en Uvalde, Texas”.
- Confirmación de “varios heridos, adultos y estudiantes, y algunos muertos”, pero no se dio a conocer el número total de víctimas.
- El autor del delito ha fallecido y actuó solo.
- El Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS) estaba asistiendo al PD del UCISD con la investigación.
- El UCISD evacuó con seguridad a todos los estudiantes de otros centros educativos.
- Pidió oraciones por las familias.

Esta conferencia de prensa carecía de la especificidad necesaria tras una tragedia de esta magnitud. Debería haberse dado a conocer el número actual de víctimas. La agencia responsable debería haber comunicado los nombres de las víctimas en un plazo de 24 horas tras la notificación a los familiares. La publicación de los nombres es el primer paso para honrar a las víctimas. Ninguna agencia local, estatal o federal, incluido el UCISD, dio a conocer los nombres o fotografías de las víctimas.

---

<sup>685</sup> Transcripción de la conferencia de prensa del gobernador de Texas, el 24 de mayo de 2022, en Abilene, TX.

<sup>686</sup> Transcripción de la conferencia de prensa del gobernador de Texas, el 24 de mayo de 2022, en Abilene, TX.

La primera conferencia de prensa del UCISD tuvo lugar cuatro horas y 46 minutos después de que comenzara el incidente, lo que creó una ventana para que la desinformación se extendiera y dejó a la comunidad sin liderazgo. En la conferencia de prensa, al público se le dijo directamente que el PD del UCISD era la agencia líder para la investigación. Un sargento del TXDPS, jefe interino del UPD, liderazgo de la ciudad y el condado, y el PIO del UPD asistieron a la conferencia de prensa, pero no hablaron en nombre de sus agencias.<sup>687</sup> Ni la Oficina de Comunicaciones del UCISD ni la Oficina de Medios y Comunicaciones del TXDPS se puso en contacto para coordinar los mensajes para la conferencia de prensa.<sup>688</sup> Un portavoz del TXDPS estaba en camino a la escena cuando esta primera conferencia de prensa local se llevó a cabo, pero UCISD, el PIO del UPD, y el jefe en funciones del UPD no estaban al tanto de ello.<sup>689</sup>

La conferencia de prensa se celebró en el centro cívico, lejos del lugar de los hechos. Sin embargo, la celebración de la conferencia de prensa en el lugar de los hechos habría contribuido a demostrar que las fuerzas policiales estaban gestionando el incidente crítico con urgencia. Ese escenario podría haber restaurado la calma y proyectado fuerza. Se debería haber establecido un enfoque conjunto de la información, ya sea mediante la creación de un JIC físico en el lugar de los hechos o de uno virtual, de modo que la conferencia de prensa hubiera coordinado los mensajes de las agencias de servicios de emergencia.

La rueda de prensa del UCISD comenzó con el anuncio de que “no habrá preguntas”. Esto a menudo se percibe como ocultar información.

#### **4:25 p.m. Tweet y mensaje en Facebook del Brooke Army Medical Center de San Antonio.**

El Centro Médico de San Antonio comenzó a utilizar Twitter y Facebook para mantener informado al público sobre los pacientes que estaban tratando, pero, de nuevo, no hubo coordinación con ninguna agencia u organización de Uvalde. Para entonces, el director regional del TXDPS había llegado al lugar y había empezado a establecer un puesto de mando para organizar la parte operativa del incidente. El componente de información pública del incidente debería haber seguido este mismo formato. Sin embargo, el director no estaba familiarizado con el concepto de JIC.<sup>690</sup>

#### **5:00 p.m. a 6:00 p.m. Portavoz del TXDPS lleva a cabo entrevistas.**

El portavoz del TXDPS llegó al lugar de los hechos más tarde, entre las 5:00 p.m. y las 6: p.m., y comenzó a realizar entrevistas en directo con los medios de comunicación nacionales y locales. No se anunció que el TXDPS se hacía cargo como agencia líder de la investigación o de los mensajes públicos. El portavoz del TXDPS no estaba al tanto de las conferencias de prensa locales, ni las agencias locales estaban al tanto de que los medios de comunicación estaban entrevistando al portavoz del TXDPS.<sup>691</sup> El TXDPS no

---

<sup>687</sup> Investigación del CIR.

<sup>688</sup> Investigación del CIR.

<sup>689</sup> Investigación del CIR.

<sup>690</sup> Investigación del CIR.

<sup>691</sup> Investigación del CIR.

anunció la disponibilidad de las entrevistas en los medios sociales ni a través de un comunicado de prensa. Fue más por casualidad, con los medios de comunicación llamando al portavoz directamente o señalándolos por orden de llegada.<sup>692</sup> En su lugar, se debería haber creado una categoría de sesiones informativas, y se debería haber invitado a las agencias locales y federales a enviar PIO para trabajar con el portavoz del TXDPS para coordinar la difusión de información y organizar conferencias de prensa conjuntas.

### **¿Protege la FERPA la identidad de los estudiantes fallecidos?**

UCISD explicó que nunca dio a conocer los nombres de los adultos y los niños víctimas debido a la preocupación sobre la privacidad y la Ley de Privacidad y los Derechos Educativos de la Familia (FERPA, por sus siglas en inglés).<sup>\*</sup> Nuestro análisis revela que la ley FERPA por sí sola puede no impedir que una escuela divulgue toda la información. La ley FERPA se aplica a los registros educativos de los estudiantes de cualquier centro de enseñanza K-12 que reciba financiación del Departamento de Educación de EE. UU.<sup>†</sup>

La ley FERPA indica que la información sobre educación, incluidos los datos de identificación personal (IPI, por sus siglas en inglés) como el nombre, el número de Seguro Social o la fecha de nacimiento, no puede compartirse sin el consentimiento escrito de los padres en el caso de los menores de 18 años.<sup>‡</sup> Los derechos según la ley FERPA de un niño son otorgados o están en manos de los padres.<sup>§</sup> En particular, ambos progenitores biológicos tienen derechos en virtud de la ley FERPA, independientemente de la custodia física, a menos que exista una orden judicial específica.<sup>\*\*</sup>

Una vez que un estudiante cumple 18 años o asiste a una institución de educación postsecundaria a cualquier edad, el estudiante se convierte en un “estudiante elegible”, y todos los derechos según la ley FERPA se transfieren de los padres al estudiante.<sup>††</sup>

En cuanto a los estudiantes fallecidos, los derechos según la ley FERPA difieren en función de la edad del menor. Específicamente, el sitio web de la Oficina de Política y Privacidad del Estudiante indica lo siguiente,

Coherente con nuestro análisis de la ley FERPA y los principios del concubinato, interpretamos que los derechos según FERPA de los estudiantes elegibles caducan o expiran tras el fallecimiento del estudiante. Por lo tanto, la ley FERPA no protegería los registros de educación de un estudiante elegible fallecido (un estudiante de 18 años o más o en la universidad a cualquier edad) y una institución educativa puede divulgar dichos registros a su discreción o coherente con la ley del estado. Sin embargo, en el nivel de

*continúa en la página 230*

---

<sup>692</sup> Investigación del CIR.



### ***¿Protege la ley FERPA la identidad de los estudiantes fallecidos?, cont.***

educación primaria/secundaria, los derechos según la ley FERPA no caducan o expiran con el fallecimiento de un estudiante no elegible, ya que la ley FERPA establece específicamente que los derechos que otorga recaen en los padres de los estudiantes hasta que dicho estudiante cumpla los 18 años o asista a una institución de educación postsecundaria. Una vez fallecidos los padres, los registros dejan de estar protegidos por la ley FERPA.<sup>\*\*</sup>

Es importante señalar que, incluso con el permiso de los padres, el centro educativo no está obligado a facilitar la información solicitada, ya que todas las excepciones de la ley FERPA son optativas.<sup>§§</sup>

Las escuelas también tienen la opción de divulgar información sin datos identificativos sobre las víctimas y su estado.<sup>\*\*\*</sup>

En cuanto a la referencia a la ley FERPA como base para no divulgar los nombres de las víctimas adultas no estudiantes en este incidente, la FERPA no es relevante para esa decisión.<sup>+++</sup>

Para obtener más recursos sobre la ley FERPA, ver los siguientes enlaces:

- Guía para padres – Ley de derechos y privacidad educativo para familias (FERPA) | Protegiendo la privacidad de menores de edad  
<https://studentprivacy.ed.gov/resources/parent-guide-family-educational-rights-and-privacy-act-ferpa>
- <https://studentprivacy.ed.gov>

---

\* Investigación del CIR.

† Investigación del CIR.

‡ Investigación del CIR.

§ Investigación del CIR.

\*\* Investigación del CIR.

†† Departamento de Educación de los EE. UU., “Una guía para estudiantes elegibles.”

‡‡ Departamento de Educación de los EE. UU., “¿Protege ERPA los registros educativos de los estudiantes fallecidos?”

§§ Investigación del CIR.

\*\*\* Investigación del CIR.

+++ Investigación del CIR.

El portavoz del TXDPS actuó como supervisor de los PIO en la región sur del TXDPS.<sup>693</sup> El TXDPS tiene un total de siete supervisores regionales de PIO en todo el estado, quienes dependen del director de su región, pero también dependen del jefe auxiliar de la Oficina de Medios y Comunicaciones. El portavoz supervisó a un total de cuatro PIO y condujo a uno al lugar de los hechos, quien dominaba el español y realizó entrevistas con Telemundo y Univisión. También estaba bajo la supervisión del portavoz el PIO asignado al distrito de Del Rio, donde se encuentra Uvalde. El portavoz asistió a las conferencias de prensa del UCISD, pero no habló públicamente.

El portavoz del TXDPS habló regularmente con el jefe de prensa de la agencia, pero no establecieron ningún tema de conversación específico.<sup>694</sup> Las entrevistas en vivo del TXDPS siguieron siendo la única fuente de información detallada. El portavoz proporcionó el número de víctimas y los hechos del incidente, incluidos los acontecimientos que condujeron al autor del delito a entrar en la escuela y sus acciones una vez dentro. Las entrevistas del portavoz fueron también una fuente de adecuada compasión y empatía hacia las víctimas. Pero una parte considerable de las entrevistas se dedicó a “elogiar la valiente actuación de las fuerzas policiales, los primeros socorristas que llegaron al lugar...”. El portavoz se centró en las “acciones heroicas” de las fuerzas policiales y en su voluntad de ponerse en peligro para salvar la vida de los estudiantes y maestros, además de sus esfuerzos de evacuación. Esto podría percibirse como un argumento estratégico. En última instancia, se probó que este argumento era inexacto, y muchas víctimas dijeron que agravaba su dolor en un momento difícil.

La coherencia en los mensajes es fundamental en las horas posteriores a un incidente con víctimas masivas. Algunos medios de comunicación cuestionaron al portavoz del TXDPS por utilizar inadvertidamente palabras diferentes en distintas entrevistas. Preguntaron si la elección de palabras significaba que se estaba cambiando el significado. Una conferencia de prensa evita esta confusión. El jefe de prensa se refirió al pasillo donde los agentes esperaban para enfrentarse al tirador como “la esfera de la desinformación”.<sup>695</sup>

---

<sup>693</sup> Investigación del CIR.

<sup>694</sup> Investigación del CIR.

<sup>695</sup> Investigación del CIR.

Figura 5-11. La portavoz del UCISD abre la primera conferencia de prensa



Fuente: Usado con el permiso de KSAT 12.

El portavoz del TXDPS se comunicó con el jefe de los medios de comunicación del TXDPS en camino a la escena quien dijo que, “llega a la escena y dime lo que ves, y partiremos de allí”.<sup>696</sup> Hablaron innumerables veces durante los días siguientes mientras la portavoz realizaba las entrevistas en directo.<sup>697</sup>

#### **6:45 p.m. Segunda conferencia de prensa del UCISD, transmitida en vivo en Facebook por UPD y UCISD.**

La segunda conferencia de prensa del UCISD proporcionó aún menos información que la primera (ver la figura 5-11 en la página 232). Algunos consideraron que la conferencia carecía de la fuerza y la compasión necesarias para dirigir a una comunidad tras un incidente devastador.<sup>698</sup> No hubo ninguna actualización sobre el número de víctimas o sus nombres. Los comentarios del jefe de la policía del UCISD duraron solamente 45 segundos e incluyeron los siguientes detalles:

- Les daremos más informaremos cuando podamos.
- El intruso ha fallecido.
- Por favor, mantengan a las familias en sus oraciones.

Los breves comentarios del jefe del Departamento de Policía del UCISD no proporcionaron a la comunidad una verdadera actualización, que luego dejó en manos del público para encontrar detalles de otra fuente, como los medios sociales, que pueden ser menos precisos. El superintendente del UCISD, Hal Harrell, habló brevemente también, pero también se negó a responder a las preguntas de los medios de comunicación.

---

<sup>696</sup> Investigación del CIR.

<sup>697</sup> Investigación del CIR.

<sup>698</sup> Investigación del CIR.

Vale la pena señalar una vez más que el gobernador había publicado previamente más detalles en su conferencia de prensa de las 3:23 p.m.<sup>699</sup>

Figura 5-12. Mensaje preprogramado del UMH



Solamente los medios de comunicación locales de San Antonio y Uvalde estuvieron presentes en la segunda conferencia de prensa del UCISD, a pesar de que los medios de comunicación nacionales estaban en la ciudad y transmitiendo en vivo desde la Escuela Primaria Robb. Mientras UCISD celebró una segunda conferencia de prensa fuera del sitio, el portavoz del TXDPS estaba llevando a cabo entrevistas en vivo a nivel nacional en la escena. Una vez más, el distrito escolar no estaba al tanto de las entrevistas del TXDPS, y el portavoz del TXDPS no estaba al tanto de la conferencia de prensa del UCISD.<sup>700</sup> Ninguno de los dos sabía lo que estaba haciendo el otro ni qué información estaban compartiendo sobre un incidente crítico en cuya gestión ambas agencias estaban desempeñando un papel importante.

En las páginas de Facebook del UPD y del Hospital Memorial de Uvalde aparecieron mensajes preprogramados no relacionados con el tiroteo de la escuela Robb cuando el incidente aún estaba reciente (ver la figura 5-12 en la página 233 como ejemplo).

**8:42 p.m. Último día, Mensaje 1 del UPD en FB: cierres de calles, orar por Uvalde.**

**9:04 p.m. Último día, mensaje 1 del UCISD en FB: carta a los padres y maestros.**

El último mensaje del UPD se produjo a las 8:42 p.m. (ver la figura 5-13). Pidió oraciones por la gente de Uvalde.

<sup>699</sup> Transcripción de la conferencia de prensa del gobernador de Texas, May 24, 2022, in Abilene, TX.

<sup>700</sup> Investigación del CIR.

Figura 5-13. Último mensaje del UPD del día (véase el contenido debajo de la imagen)



**Captura de pantalla de la última publicación en Facebook del Departamento de Policía de Uvalde el 24 de mayo. La publicación dice, en inglés, “Cierres de calles. Los alrededores de la Escuela Primaria Robb estarán cerrados durante los próximos días. A nuestra comunidad, les pedimos que mantengan a los afectados en sus oraciones. Sean pacientes y comprensivos con la escena activa y la investigación. #UvaldeStrong #Prayers” La publicación etiqueta a la ciudad de Uvalde e incluye una imagen del letrero de la Escuela Primaria Robb, con un edificio escolar al fondo y las palabras “Oren por Uvalde”.**

El UCISD publicó su último mensaje a las 9:04 pm con una carta a los padres y maestros recordando a la comunidad que se consuelen unos a otros y oren por las familias de las víctimas. También anunció que la escuela fue cancelada por el resto del año, instruyó al personal que se presente en la escuela al día siguiente, e informó a la comunidad de los servicios de asesoramiento disponibles. El UCISD envió su última comunicación en este trágico día sin anunciar en ningún momento cuándo se había completado la reunificación, ni el número de víctimas perdidas y heridos.

**8:41 p.m., hora del Este. El presidente Joe Biden se dirige a la nación sobre el tiroteo en la escuela de Uvalde.**

El presidente de los Estados Unidos se dirige a la nación, indicando lo siguiente,

**Tenía la esperanza de que al llegar a la presidencia no tendría que volver a hacer esto. Otra masacre. Uvalde, Texas. Una escuela primaria. Hermosos e inocentes niños de segundo, tercero y cuarto grado. Y cuántas decenas de niñitos que presenciaron lo sucedido vieron morir a sus amigos como si estuvieran en un campo de batalla, por Dios. . . .**

**Así que, esta noche, pido a la nación que rece por ellos, para dar a los padres y hermanos fuerza en la oscuridad que sienten ahora mismo. . . .**

**Que Dios bendiga la pérdida de vidas inocentes en este triste día. Y que el Señor esté cerca de los quebrantados de corazón y salve a los abatidos de espíritu, porque van a necesitar mucha ayuda y muchas de nuestras oraciones. . . .**<sup>701</sup>

El 24 de mayo de 2022, el presidente también hizo una proclamación en honor de las víctimas de la tragedia de Uvalde, Texas. Indicó que la bandera de los Estados Unidos ondearía a media asta en la Casa Blanca y en todos los edificios y terrenos públicos, en todos los puestos militares y estaciones navales del Gobierno Federal en el Distrito de Columbia, y en todo el territorio de los Estados Unidos y sus territorios y posesiones hasta la puesta de sol del 28 de mayo de 2022, y que la bandera debería ondear a media asta durante el mismo periodo de tiempo en todas las embajadas, legaciones, oficinas consulares y otras instalaciones de los Estados Unidos en el extranjero, incluidas todas las instalaciones militares y embarcaciones y estaciones navales.<sup>702</sup>

**11:04 p.m. Twitter del Jefe de la Patrulla Fronteriza de los EE. UU.**

Tres tweets del jefe de la Patrulla Fronteriza de los EE. UU. se convirtieron en la última comunicación de las agencias de servicios de emergencia el primer día (ver la figura en la página 236). Los tweets se centraron en los esfuerzos de las fuerzas policiales para proteger a los estudiantes poniéndose ellos en peligro y no se coordinaron a través de un JIC.

---

<sup>701</sup> La Casa Blanca, “Comentarios del presidente Biden sobre el tiroteo en la escuela de Uvalde, Texas.”

<sup>702</sup> La Casa Blanca, “Proclamación en homenaje a las víctimas de la tragedia de Uvalde, Texas.”

Figura 5-14. Twitter del jefe de la Patrulla Fronteriza de los EE. UU. (véase el contenido debajo de la imagen)



**Captura de pantalla de la publicación de Twitter del jefe de la Patrulla Fronteriza de EE. UU. que dice en inglés: “Arriesgando sus propias vidas, estos agentes y otros agentes policiales se interponen entre el tirador y los niños, para desviar la atención del tirador de las posibles víctimas y salvar vidas. Al menos un agente resultó herido por el tirador durante el intercambio de disparos”.**

## 25 de mayo — Día 2

Al día siguiente, el portavoz del TXDPS continuó realizando entrevistas en directo en los programas matinales de los medios de comunicación nacionales. La agencia todavía no anunció oficialmente su papel ni que ahora estaba dirigiendo la investigación. El portavoz del TXDPS se basó en las relaciones con los medios de comunicación que habían establecido previamente con los medios de comunicación nacionales durante la operación Lone Star<sup>703</sup> a lo largo de la frontera entre Texas y México. El portavoz llamó a esos contactos, y viceversa, para programar entrevistas en directo.<sup>704</sup> Estas entrevistas siguieron centrándose en las "heroicas" actuaciones de las fuerzas policiales en la Escuela Primaria Robb.

Cuando el TXDPS asumió el control de la investigación, debería haber hecho un anuncio oficial a la comunidad. Este nivel de transparencia garantiza la rendición de cuentas al público cuando la gente está buscando tranquilidad, orden y respuestas.

---

<sup>703</sup> La Operación Lone Star es una iniciativa de seguridad fronteriza lanzada por el gobernador de Texas en marzo de 2021. Está dirigida por TXDPS y el Departamento Militar de Texas. Para obtener más información, lea Hernández, “¿Qué es Operación Lone Star?”; Departamento de Seguridad Pública de Texas, “Operación Lone Star: en las noticias.”

<sup>704</sup> Investigación del CIR.

Figura 5-15. Tweet anunciando al gobernador de Texas Abbott en Uvalde (véase el contenido debajo de la imagen)



Fuente: Documento y análisis de datos del CIR.

**Captura de pantalla de una publicación en Twitter del 25 de mayo del gobernador Abbott de Texas que decía en inglés: “Estoy en Uvalde para brindar una actualización sobre la respuesta coordinada del estado al tiroteo en la Escuela Primaria Robb hoy a las 12:30 p.m.”.**

**12:30 p.m. Conferencia de prensa del gobernador Abbott de Texas con funcionarios locales y del estado.**

La Oficina del Gobernador y el UPD retransmitieron en directo una conferencia de prensa con el gobernador y el director del TXDPS, Steve McCraw, y otros agentes estatales y locales en Uvalde (ver el anuncio en la figura 5-15).<sup>705</sup> Fue durante esta conferencia de prensa que la comunidad se enteró por primera vez que los Rangers del TXDPS dirigirían la investigación.

Desafortunadamente, varios de los portavoces en la conferencia de prensa compartieron lo que resultó ser información inexacta. Tanto el gobernador como el Director del TXDPS, McCraw, sugirieron que un agente del UCISD se había enfrentado con el tirador fuera de la escuela. Eso resultó ser falso.

<sup>705</sup> C-SPAN, “Conferencia de prensa del gobernador Abbot sobre el tiroteo en la escuela de Uvalde, Texas.”



El Director McCraw también describió a agentes del UPD y del UCISD corriendo hacia el autor del delito cuando llegaron por primera vez, indicando que la escuela fue “inmediatamente allanada [porque] sabemos cómo agentes que cada segundo es una vida, ellos penetraron y se enfrentaron al tirador activo y continuaron manteniéndolo inmovilizado en ese lugar hasta que pudo reunirse al equipo táctico. . .”. Esta descripción detallada hizo creer a la gente que las fuerzas policiales entraron inmediatamente en el aula y se enfrentaron al autor del delito. Más tarde se supo que las fuerzas policiales esperaron 77 minutos para enfrentarse al autor del delito.

El portavoz debe ser informado por los que mejor conocen los hechos, y aunque varios equipos de personal de primera respuesta estuvieron presentes con el gobernador antes de su conferencia de prensa en Uvalde, ninguno proporcionó información alguna. El jefe interino del UPD, Mariano Pargas, fue designado para hablar durante la conferencia de prensa; sin embargo, durante la conferencia de prensa tuvo que marcharse inesperadamente.<sup>706</sup> El Jefe Arredondo del Departamento de Policía del UCISD, un teniente del UPD, y otros estaban en la sala verde y en el escenario con el gobernador, y ellos informan que no se les preguntó acerca de lo sucedido (ni ofrecieron ninguna información).<sup>707</sup>

Dos días después, el director del TXDPS modificó su descripción de los hechos y su caracterización de estos cuando dijo en su conferencia de prensa final, “. . . por supuesto, no fue la decisión correcta. Fue la decisión equivocada. No hay excusa para ello. . .”. Las acciones de los agentes que acudieron, combinadas con la historia “heroica” que comenzó con el portavoz del TXDPS y continuó al día siguiente durante la conferencia de prensa del gobernador y del director, supusieron un duro golpe para la confianza pública en las fuerzas policiales locales y estatales.

Cuando una organización comete un error, debe admitirlo públicamente lo antes posible. Los errores humanos no son una acusación contra toda la organización, sino la admisión de una mala toma de decisiones en ese momento. En Uvalde, no solo se tardó cuatro días en conocer la verdadera historia, sino que la perpetuación de una historia diferente pareció alimentar la percepción que tienen algunos de que las fuerzas policiales “levantan un muro” para proteger a los suyos en lugar de hacer lo correcto por los miembros de la comunidad a los que sirven. Es fundamental establecer relaciones comunitarias basadas en la confianza mutua, el respeto y la responsabilidad.

**2:50 p.m. Twitter del TXDPS: El TXDPS twitteó por primera vez sobre el incidente, más de 24 horas después de que se hizo cargo de la investigación. La agencia pidió a la gente a compartir información o pistas sobre el tiroteo en Uvalde.**

La agencia no utilizó los medios sociales para anunciar que estaba dirigiendo la investigación, ni nombró a las víctimas, dos aspectos que brillaron por su ausencia en la difusión local de información el primer día.

---

<sup>706</sup> Investigación del CIR.

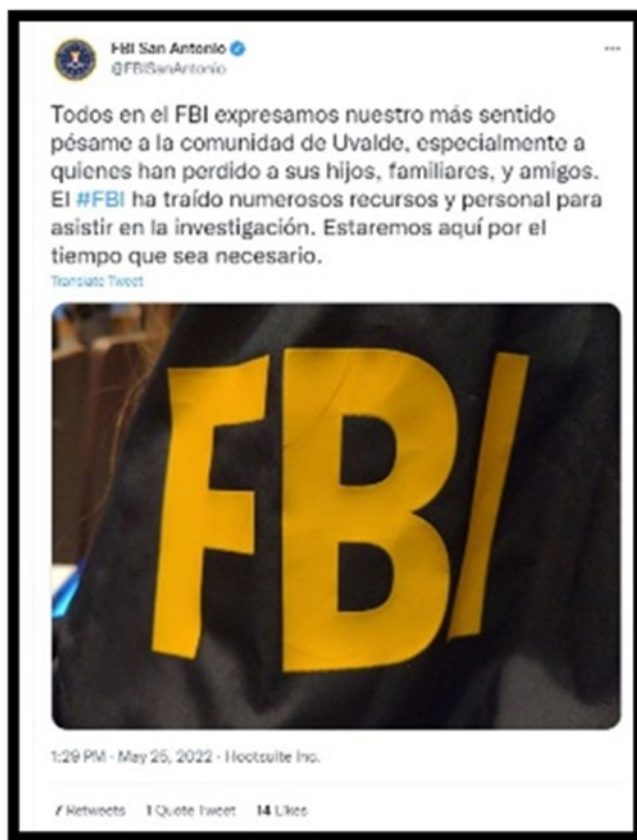
<sup>707</sup> Investigación del CIR.

El TXDPS debería haber utilizado antes los medios sociales para proporcionar a la comunidad claridad y confianza en que esta devastadora pérdida de vidas se investigaría rápida y adecuadamente. Esta responsabilidad sirve para tranquilizar y es necesaria para cualquier incidente crítico que afecte significativamente a una comunidad.

### 25–28 de mayo, Twitter de la Oficina regional del FBI en San Antonio

La Oficina regional del FBI en San Antonio fue la primera agencia en twittear en español e inglés el segundo día, cuando envió un tweet sobre el Centro de Asistencia Familiar (ver la figura 5-16 en la página 239).

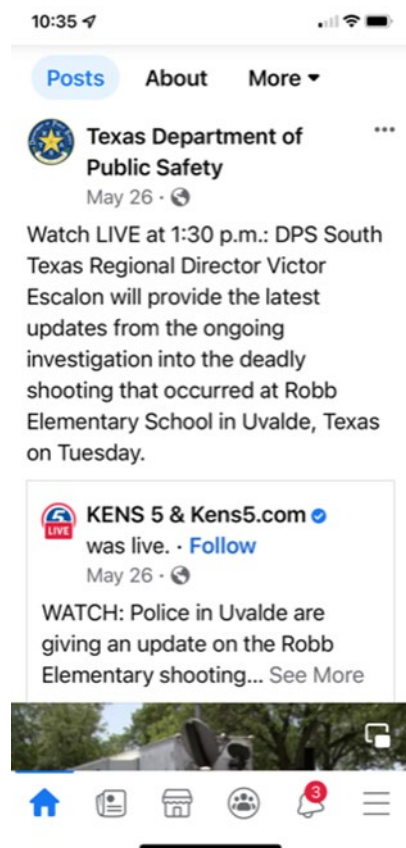
Figura 5-16. Tweet del FBI en español



### 26 de mayo — Día 3

El día 3, el director regional del TXDPS se convirtió en el quinto líder en hablar sobre la tragedia, lo que contribuyó a la creciente confusión (ver la figura 5-17 en la página 240 para obtener el anuncio). Para revisar, el gobernador celebró la primera conferencia de prensa, seguido por el jefe de policía del UCISD, el portavoz del TXDPS, y luego el director del TXDPS. Un mensaje coherente debe ser difundido por un único líder de manera homogénea. Después de un evento devastador, la comunidad necesita un liderazgo coherente para evitar la confusión.

Figura 5-17. Mensaje en Facebook del TXDPS anunciando la conferencia de prensa del director regional (véase el contenido debajo de la imagen)



Fuente: Documento y análisis de datos del CIR.

**Captura de pantalla de la publicación de TXDPS en Facebook del 26 de mayo que dice en inglés: “Ver EN VIVO a la 1:30 p.m.: El director regional Víctor Escalón de DPS Sur de Texas, brindará las últimas actualizaciones de la investigación en curso sobre el tiroteo mortal que ocurrió en la Escuela Primaria Robb en Uvalde, Texas, el martes”.**

Como las preguntas de los medios de comunicación sobre la cronología persistieron, el director regional del TXDPS celebró la conferencia de prensa con el objetivo de "aclarar el encuentro" con el agente de policía del UCISD fuera de la escuela (que en realidad nunca ocurrió) y proporcionar una cronología básica. Sin embargo, la frustración de los medios de comunicación creció ante la negativa a responder a las preguntas sobre el retraso en la respuesta, lo que se reflejó en las preguntas de los medios de comunicación que se volvieron más sospechosas y agresivas. Las preguntas de los medios de comunicación eran una prolongación de las acuciantes preguntas de los familiares de las víctimas y de otras personas.

También cabe señalar que, al final de la conferencia de prensa, los telespectadores pudieron oír dos solicitudes de los medios de comunicación para que se hiciera una declaración en español, pero no

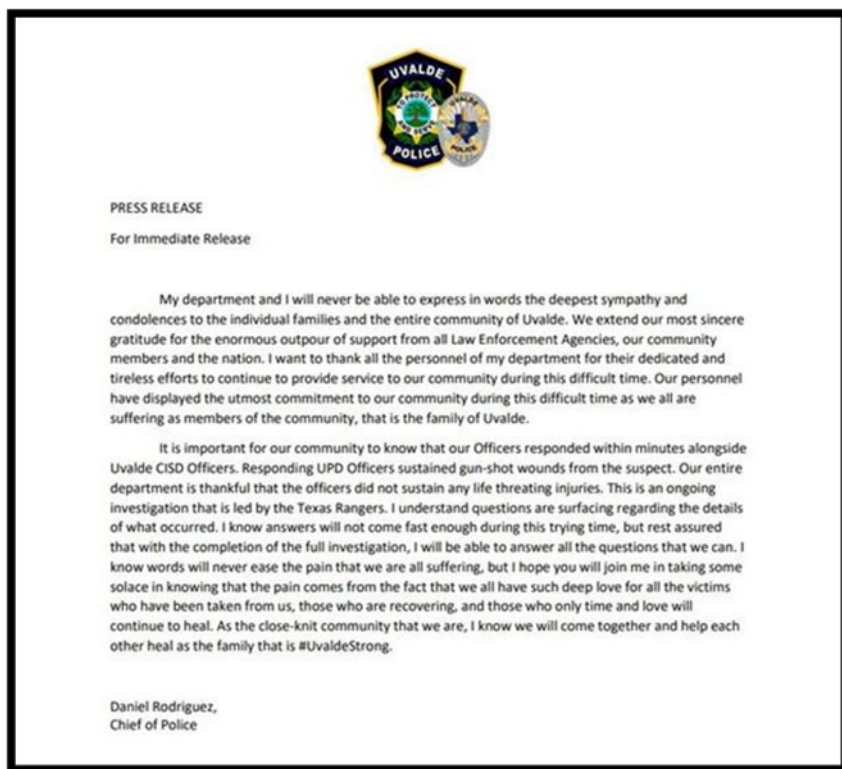
fueron atendidas. Cabe destacar que el 81.8 por ciento de la población de Uvalde es hispana o latina.<sup>708</sup> Sin embargo, las conferencias de prensa y todos los mensajes del UCISD, UPD y TXDPS estaban en Inglés. Ninguno fue traducido al español.

El portavoz del TXDPS realizó la última entrevista individual la noche del 26 de mayo, después de la conferencia de prensa del director regional del TXDPS, que se centró en los motivos por los que los agentes retrasaron su entrada en el aula. La historia de los “héroes” disgustó a los miembros de la comunidad y a la audiencia nacional, mientras que el retraso significativo dominó la cobertura de las noticias. Ese fue un punto de inflexión en la cobertura, que comenzó a centrarse en gran medida en los errores de las fuerzas policiales.

### 26 de mayo, publicación del UPD en Facebook

También el tercer día, el jefe del UPD publicó una carta en Facebook (ver la figura 5-18) que pretendía expresar simpatía y condolencias, pero que en última instancia alimentó más críticas contra el UPD. La carta del jefe indicaba: “. . . los agentes del UPD que respondieron sufrieron heridas de bala por parte del autor del delito. Todo nuestro departamento agradece que los agentes no sufrieran heridas que pusieran en peligro sus vidas”. Aunque el alivio era válido, parecía insensible al dolor de las familias de quienes no fueron tan afortunados y perdieron a sus seres queridos en el tiroteo.

Figura 5-18. Carta del UPD (véase el contenido debajo de la imagen)



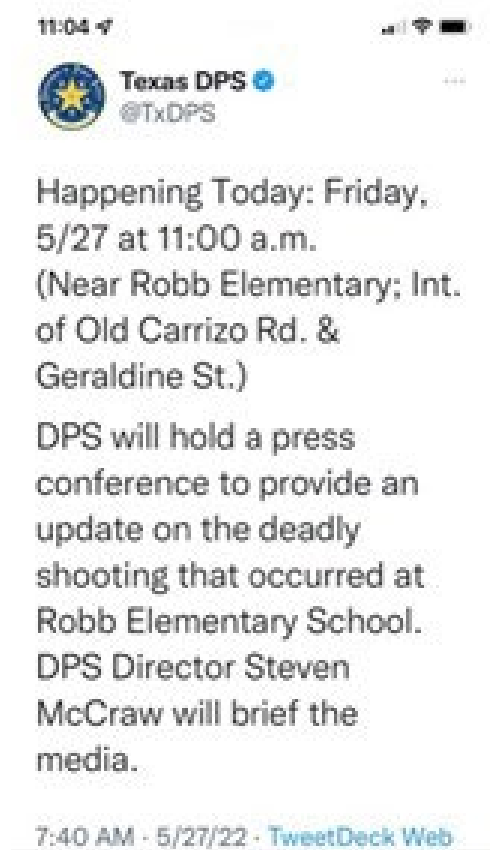
<sup>708</sup> Oficina del Censo de EE. UU., “Datos generales: ciudad de Uvalde, Texas.”

Publicación en Facebook del 26 de mayo del comunicado de prensa del jefe de Policía del UPD sobre el incidente. El comunicado dice en inglés: “Mi departamento y yo nunca podremos expresar con palabras el más sentido pésame y condolencias a las familias individuales y a toda la comunidad de Uvalde. Extendemos nuestro más sincero agradecimiento por el enorme apoyo de todas las agencias de las fuerzas policiales, los miembros de nuestra comunidad y la nación. Quiero agradecer a todo el personal de mi departamento por sus esfuerzos dedicados e incansables para continuar brindando servicio a nuestra comunidad durante estos momentos difíciles. Nuestro personal ha mostrado el máximo compromiso con nuestra comunidad durante estos momentos difíciles ya que todos estamos sufriendo como miembros de la comunidad, es decir, la familia de Uvalde. Es importante para nuestra comunidad saber que nuestros agentes policiales acudieron en cuestión de minutos junto con los agentes policiales del CISD de Uvalde. Los agentes policiales del UPD que acudieron al lugar sufrieron heridas de bala del sospechoso. Todo nuestro departamento está agradecido porque los agentes policiales no sufrieron ninguna lesión que pusiera en peligro sus vidas. Esta es una investigación en curso dirigida por los Texas Rangers. Entiendo que están surgiendo preguntas sobre los detalles de lo ocurrido. Sé que las respuestas no llegarán lo suficientemente rápido durante estos momentos difíciles, pero tengan la seguridad de que una vez completada la investigación en su totalidad, podré responder todas las preguntas que podamos. Sé que las palabras nunca aliviarán el dolor que todos sentimos, pero espero que se unan a mí para encontrar consuelo al saber que el dolor proviene del amor tan profundo que sentimos por todas las víctimas que nos han sido arrebatadas, por los que se están recuperando y por aquellos que solo el tiempo y el amor podrán sanar. Como comunidad unida que somos, sé que nos uniremos y nos ayudaremos mutuamente a sanar como la familia que es #UvaldeStrong. Daniel Rodríguez, jefe de Policía”.

#### 27 de mayo — Día 4

El cuarto día, McCraw, director del TXDPS, celebró la última conferencia de prensa del TXDPS en Uvalde (ver el anuncio en la figura 5-19). Esta conferencia de prensa proporcionó una cronología detallada de los acontecimientos. Fue perturbador para las audiencias locales y nacionales escuchar específicamente a los estudiantes llamando al 911, desesperados por ayuda mientras podían escuchar a los agentes afuera en el pasillo. También fue la primera vez que la comunidad se enteró de que el incidente se había tratado como un sujeto atrincherado y no como un tirador activo.

Figura 5-19. El TXDPS anunciando la conferencia de prensa del director McCraw (véase el contenido debajo de la imagen)



Fuente: Documento y análisis de datos del CIR.

**Captura de pantalla de la publicación de Twitter de TXDPS del 27 de mayo que dice en inglés: “Sucedindo hoy: viernes 27 de mayo a las 11:00 a.m. (cerca de la Escuela Primaria Robb; Int. de Old Carrizo Rd. y Geraldine St.) el DPS llevará a cabo una conferencia de prensa para brindar información actualizada sobre el tiroteo mortal que ocurrió en la Escuela Primaria Robb. El director del DPS, Steven McCraw, informará a los medios”.**

El director publicó inicialmente detalles de la cronología del incidente, la cronología de las llamadas al 911 y un resumen de las actividades del autor del delito en los medios sociales. El director McCraw también dijo incorrectamente que el "tirador entró en la escuela por una puerta trasera que minutos antes había sido abierta por un maestro".<sup>709</sup>

Durante las preguntas, casi todas las respuestas se centraron en el comandante del incidente que trató al sujeto como si estuviera atrincherado. Parecía que el director intentaba compartir esta información, ya que se repitió varias veces, pero no formaba parte de sus comentarios iniciales. También cabe destacar que esta fue la primera conferencia de prensa en la que se ofrecieron entrevistas en español.

---

<sup>709</sup> Fetcher y Oxner, “La decisión equivocada: el DPS de Texas.”

### **3:30 p.m. Segunda conferencia de prensa del gobernador de Texas Abbott**

Más tarde ese mismo día, el gobernador celebró una última conferencia de prensa sobre los servicios gratuitos de salud mental. Lamentablemente, aunque se trataba de información vital para las familias de las víctimas, los medios de comunicación solamente estaban interesados en conocer detalles sobre el retraso de las fuerzas policiales que el TXDPS había revelado anteriormente ese mismo día. El gobernador proporcionó los siguientes detalles:

- Fondo de la Fundación OneStar para gastos de las familias
- Centro de servicios a las víctimas del Consejo Escolar
- Centro de asistencia a las víctimas -- Abierto hasta junio

## **Comunicaciones públicas tras un incidente con víctimas masivas**

A lo largo de los días, semanas y meses siguientes al tiroteo, siguieron produciéndose fallos significativos en las comunicaciones públicas. El equipo del CIR revisó y analizó los informes diarios a los medios de comunicación hasta el 8 de junio de 2023.

### **Principios de comunicación tras una tragedia**

#### **Impacto de la desinformación y las filtraciones**

Una de las responsabilidades de la difusión de comunicaciones públicas inmediatamente después de un incidente de violencia masiva es respetar la experiencia de quienes permanecen tras la muerte de las víctimas; controlar las filtraciones de información que aún no se ha compartido con los familiares y otras víctimas; y garantizar que, cuando se comparta información, se haga con permiso, cuando proceda, y de forma sensible al trauma. Otra responsabilidad es seguir y supervisar la información que se comparte; identificar y corregir la información errónea; apoyar y promover relatos precisos, especialmente las voces de las víctimas y los familiares; y corregir aquellos relatos que no representen la verdad.

Las filtraciones, la desinformación y los relatos incorrectos de estos incidentes perjudican aún más a las víctimas sobrevivientes y a sus familiares, que sufren los efectos traumáticos del incidente, se enfrentan a los recuerdos del horror y luchan contra su dolor. No deberían tener que soportar información errónea o relatos engañosos, y mucho menos verse expuestos a filtraciones de información que causan más daño y dolor sin el respeto de una conversación, una expresión de preocupación por sus sentimientos, una solicitud de su opinión o, como mínimo, una advertencia.

#### **Las fuerzas policiales y los medios de comunicación**

Los periodistas locales y nacionales pueden considerarse personal de primera línea, ya que desempeñan un papel fundamental en las horas y semanas posteriores a un incidente a la hora de calibrar la respuesta de la comunidad, destacar la necesidad de recursos o acciones específicas y exponer hechos, comentarios y puntos de debate para el público. Dado el papel clave que desempeñan los periodistas y

los medios de comunicación tras un incidente, es importante que las autoridades policiales sepan cómo interactuar y comunicarse eficazmente con ellos.

Como se ha indicado anteriormente, cuando los periodistas, reporteros y otros miembros de los medios de comunicación no reciben información y respuestas, a menudo se vuelven más enérgicos para encontrar los detalles. Por ejemplo, durante el incidente, los despachadores empezaron a recibir llamadas de los medios de comunicación en busca del Oficial de Información Pública (PIO) del UPD.<sup>710</sup> Como era de esperar, los despachadores informaron a los medios de comunicación que no podían transmitir el mensaje porque estaban ocupados con la emergencia.<sup>711</sup> Los medios de comunicación pidieron hablar con el PIO en repetidas ocasiones y se les dijo que no podían dar la información del PIO y que el PIO no tenía teléfono celular.<sup>712</sup> Cuando los medios preguntaron por una conferencia de prensa, no se proporcionó ningún detalle.<sup>713</sup>

En las situaciones en que las fuerzas policiales han comunicado claramente las restricciones legítimas a la divulgación de información, los periodistas las han comprendido y han informado sobre ellas para mantener al público informado del proceso. Sin embargo, cuando no se comunican con claridad, los medios de comunicación no simpatizan.<sup>714</sup> Para contextualizar, muchos de los periodistas de la nación acababan de terminar de informar sobre el incidente con víctimas masivas en Buffalo, Nueva York, menos de 10 días antes, cuando respondieron a Uvalde. El contraste entre la apertura de Buffalo y la escasa divulgación de información en Uvalde contribuyó a que se adoptara un enfoque periodístico más investigador desde el principio del incidente.<sup>715</sup>

## Comunicaciones tras la tragedia de la Escuela Primaria Robb

En las semanas y meses siguientes a la tragedia de la Escuela Primaria Robb, la información inexacta, la escasa comunicación y los mensajes contradictorios provocaron desinformación, rumores y falta de confianza en las autoridades competentes.

Parte de esa desinformación causó más daño a las víctimas de la tragedia. Por ejemplo, Steve McCraw, director del Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS), acusó falsamente en una conferencia de prensa a un miembro del personal de la Escuela Primaria Robb de haber abierto la puerta por la que entró el sospechoso, quien fue por ello difamado y sufrió un importante daño emocional como consecuencia de esta desinformación.<sup>716</sup> De hecho, el miembro del personal del UCISD 1 fue uno de los primeros en alertar al personal, a los estudiantes y a 911 sobre el asunto y él no abrió la puerta.

---

<sup>710</sup> Teléfono fijo del despachador del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>711</sup> Teléfono fijo del despachador del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>712</sup> Teléfono fijo del despachador del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>713</sup> Teléfono fijo del despachador del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>714</sup> Investigación del CIR.

<sup>715</sup> Investigación del CIR.

<sup>716</sup> Jacobo y El-Bawab, “Cronograma: cómo se desarrolló el tiroteo en una escuela primaria de Texas”; Investigación del CIR.



También siguió habiendo incongruencias en los mensajes.

Además, los periodistas siguieron siendo una importante fuente de información para las comunidades. En una entrevista previa al primer aniversario, el alcalde de Uvalde, Don McLaughlin, indicó que “la mayor parte de la información que recibimos, me entristece decirlo, y me alegro de que salga a la luz, pero procede de gente como usted [Shimon Prokupez, corresponsal principal de CNN sobre delincuencia y justicia] o de otra agencia. Obtuvimos más de eso que de cualquier cosa”. Prokupez aclaró “¿Periodistas?” y el alcalde respondió “Sí, es ridículo, ¿verdad? Es bastante triste, es bastante triste”.<sup>717</sup> Este sentimiento fue compartido por las víctimas, las familias y la comunidad.<sup>718</sup> A la pregunta de si están recibiendo información sobre el incidente, un familiar de una víctima respondió: “No nos la da nadie”.<sup>719</sup>

Además, se denunció que los medios de comunicación invadían la intimidad de las víctimas, las familias y la comunidad. Durante los funerales, y en aras de la protección de las familias, la ciudad utilizó tácticas como la colocación de camiones de bomberos para bloquear los funerales.<sup>720</sup> Parecía haber una falta de comprensión de cómo manejar los medios de comunicación durante un incidente de alto perfil, lo cual es comprensible en una comunidad del tamaño de Uvalde. Sin embargo, estos incidentes siguen produciéndose en ciudades pequeñas, por lo que el establecimiento de buenas prácticas en este ámbito podría ser útil para otras jurisdicciones.

Además, algunos medios de comunicación difundieron imágenes explícitas e innecesariamente gráficas.

## Comunicación con las víctimas y las familias

Mientras que en las secciones anteriores de este capítulo se describían las comunicaciones sobre la tragedia dirigidas al público en general, esta sección se centra específicamente en las comunicaciones con las víctimas y sus familiares.

### Principios para la comunicación con las víctimas y las familias

Las comunicaciones en el momento de una emergencia con los miembros de la familia y otros seres queridos que sean oportunas y precisas y que procedan de una fuente de confianza en la comunidad, pueden ayudar a controlar el nivel de ansiedad que se producirá de forma natural. Las autoridades policiales deben proporcionar a los familiares y otros seres queridos informes sobre el estado, incluso cuando no haya nueva información sobre la situación. Esto significa que indicar los hechos conocidos de forma sensible al trauma y cuando proceda, aunque haya pocos, ayuda a establecer la confianza con la audiencia. Para que quede claro, no es apropiado ni necesario aportar detalles perturbadores ni descripciones detalladas del dolor y el sufrimiento. Los hechos que se hablen en grupo deben limitarse a

---

<sup>717</sup> CNN, “El alcalde de Uvalde se reúne con la CNN un año después del tiroteo en la escuela.”

<sup>718</sup> Investigación del CIR.

<sup>719</sup> CNN, “Sobreviviendo a Uvalde.”

<sup>720</sup> Investigación del CIR.

información útil sobre dónde encontrar a un ser querido, a qué hospitales están llevando a las personas, cuándo se espera recibir más información, etc. Es importante señalar que, aunque no se confirmen los hechos, esa información puede ser útil por sí misma.

Por ello, el PIO, y otras personas designadas como responsables de las comunicaciones, pueden ayudar a la gente a mantener la calma informándoles de la situación, reforzando quién está al cargo y los esfuerzos para abordar el problema. Las agencias designadas para proporcionar defensa y apoyo a las víctimas también deben coordinarse con los mensajes de comunicación pública. Además de apoyar a las víctimas y a sus familiares durante el acontecimiento, los líderes y defensores de la comunidad pueden proporcionar mensajes sobre la disponibilidad de servicios de apoyo continuado para ayudarles a navegar por la complejidad de los recursos disponibles, los requisitos de solicitud, los procesos de registro, etc.

Las comunicaciones oportunas significan que el PIO o el enlace u otro liderazgo designado deben reunirse con quienes esperan noticias y necesitan ser actualizados a intervalos frecuentes, siempre que sea posible. Por ejemplo, en los centros de reunificación o resiliencia, la dirección suele programar una actualización de las comunicaciones cada hora al principio del período posterior al incidente, y tal vez dos veces al día a medida que el tiempo se aleja del suceso. Una vez más, aunque no haya nueva información que compartir, presentarse y decirlo, permitir preguntas y mostrar preocupación por los que esperan la notificación puede ayudar a reducir la ansiedad y las respuestas al estrés traumático. Ver el “[Capítulo 6. Trauma y servicios de apoyo](#)” para un análisis en profundidad y sólidas observaciones y recomendaciones relacionadas con los centros de resiliencia.

Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC, por sus siglas en inglés) y la Oficina de la Administración de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias (SAMHSA, por sus siglas en inglés) de los Servicios de Salud y Humanos de los EE. UU. han desarrollado las mejores prácticas de comunicación de riesgos de crisis y emergencias (CERC, por sus siglas en inglés) desde 2002, año en que se publicó la primera guía para una comunicación eficaz en situaciones de crisis.<sup>721</sup> Desde entonces, las directrices y las mejores prácticas se han revisado y actualizado para abordar los nuevos retos e incorporar las lecciones aprendidas de diversos incidentes.

Es primordial que los familiares de las víctimas fallecidas y heridas reciban la información antes que el público en general y, sobre todo, antes que cualquier anuncio público en los medios de comunicación. Las comunicaciones de los medios de comunicación no deben ser la forma en que los familiares reciban la información sobre su ser querido ni los detalles del incidente. La práctica informada por el trauma nos dice que la puntualidad, la privacidad y los mensajes compasivos son las mejores prácticas a la hora de comunicar a las familias y a otras víctimas lo que les ha ocurrido a ellos o a sus seres queridos en un incidente de violencia masiva u otro acto delictivo. El uso de prácticas compasivas que ayuden a mitigar la retraumatización de las personas es una responsabilidad del socorrista/proveedor que muestra respeto e interés humano básico por las personas afectadas.

---

<sup>721</sup> CDC, “Manual CERC”; CDC, “Capacitación”; *Comunicarse en una crisis*.

Informar a los familiares y a otras víctimas de una manera informada sobre el trauma, centrada en la víctima y culturalmente sensible significa hacerlo sin proporcionar descripciones detalladas del dolor, el miedo, la tortura, las lesiones corporales, los fluidos corporales (por ejemplo, sangre) u otros materiales gráficos perturbadores, y especialmente eliminando cualquier imagen (por ejemplo, fotografías, vídeos, grabaciones de audio). Ciertamente, habrá situaciones en las que sea necesario compartir detalles o imágenes perturbadores con audiencias específicas y definidas, pero para ello se requiere una cuidadosa consideración de cuál es el razonamiento y la notificación previa a las víctimas y a los miembros de la familia que puedan verse afectados emocionalmente de forma negativa. Exponer a cualquier persona a material traumático, incluso a quienes no han sido directamente afectados, a través de imágenes y vídeos en los medios de comunicación puede tener un impacto tan fuerte como si hubieran presenciado el suceso. Puede ser especialmente perjudicial para los niños, cuyo desarrollo no les permite comprender lo que ven, o para quienes ya han sufrido una experiencia traumática.<sup>722</sup>

Existe suficiente instrucción y capacitación informativa para los miembros del personal de respuesta y otros líderes de la comunidad sobre la comunicación adecuada a los miembros de la familia y al público tras la violencia masiva y otras emergencias. Todos los miembros del personal de respuesta deben recibir capacitación y seguir las mejores prácticas en lo que respecta a la designación de portavoces, la información oportuna y verificada (precisa), los enfoques informados sobre traumas y el establecimiento de líderes de confianza en tiempos de este tipo de desastres.

Los miembros afectados de la comunidad necesitan información precisa, facilitada a tiempo, con conocimiento del trauma, centrada en la víctima y con sensibilidad cultural. Esto significa que el portavoz debe comprender a su público, el entorno y el tenor de la situación y elegir sus palabras en consecuencia, anticipando sus repercusiones. Comunicar con eficacia significa que el portavoz identifica los objetivos y crea los mensajes clave para apoyar ese objetivo, hablando directamente de una manera que la comunidad pueda entender, e incorpora la repetición en un esfuerzo por asegurar que el mensaje sea escuchado.

La información pública suele facilitarse en el marco de una conferencia de prensa inmediatamente después de un acto de violencia masiva. Además, deben planificarse comunicaciones públicas más formales para las familias, las víctimas y otros miembros de la comunidad afectados (en un entorno libre de medios de comunicación, cuando proceda), donde los familiares y las víctimas puedan recibir actualizaciones con privacidad. Puede tratarse de un foro/reunión de familias en el que los dirigentes se dirijan a los familiares y otras víctimas a solas o en un ayuntamiento, o de reuniones comunitarias en las que los dirigentes tengan la oportunidad de dirigirse al público en general.

Los foros de víctimas y familiares proporcionan información sobre qué esperar en las semanas, meses e incluso años posteriores al incidente. Se aporta información de otros sobrevivientes que han compartido sus lecciones en cuanto a lo que les hubiera gustado saber antes. El foro debe centrarse en el material psicoeducativo sobre las reacciones habituales y esperadas, y debe proporcionar oportunidades para

---

<sup>722</sup> Draper et al., “Apoyo de los servicios de salud mental”; Marshall, “Aprendiendo del 11 de septiembre”; Schlenger et al., “Reacciones psicológicas a los ataques terroristas.”

hablar de las distintas reacciones ante diferentes situaciones. Se comparten buenas herramientas y recursos de afrontamiento y deben introducirse las mejores prácticas al respecto. Deberían facilitarse referencias sobre cuándo y dónde acceder a los mejores tratamientos de salud mental. Lo ideal sería que un foro de víctimas y familiares contara con proveedores disponibles para compartir información sobre recursos y derivaciones e incluso con personal especializado, como abogados de víctimas, para ayudar con las solicitudes de indemnización de las víctimas.

Es importante señalar que los foros de víctimas no son un interrogatorio en el que se pide a las víctimas que compartan sus experiencias traumáticas. Esta actividad es más apropiada para un grupo de apoyo a las víctimas, una reunión individual de intervención en crisis o una sesión de terapia. Además, estos foros no son apropiados para niños pequeños, ya que pueden estar expuestos a demasiada información más allá de lo que su nivel de desarrollo puede tolerar.

Es de esperar que, en un foro, los sobrevivientes y los familiares de las víctimas vuelvan a experimentar el trauma. Esto significa que pueden volver a experimentar algunas de las mismas reacciones y sentimientos perturbadores que se produjeron en el momento del suceso. Esto es bastante común, y las víctimas sobrevivientes y los miembros de la familia deben ser advertidos y recibir el mensaje de que esto se espera y está bien. Los facilitadores deben abordar este tema al inicio del foro, y se recomienda que el personal de salud mental esté presente para supervisar y apoyar a cualquier víctima o familiar que lo necesite.

## Comunicaciones con las víctimas y las familias en Uvalde

En el incidente con víctimas masivas en la Escuela Primaria Robb, las familias no han recibido comunicaciones transparentes, informadas sobre el trauma o compasivas. La falta de comunicaciones precisas, adecuadas y compasivas en Uvalde tras el incidente de la Escuela Primaria Robb, tanto inmediatamente después como más de un año después, fomentó más daño a las víctimas y a los familiares más directamente afectados y más desconfianza en la comunidad.

El director regional del TXDPS y el fiscal del distrito del condado de Uvalde celebraron una reunión informativa con las familias la tarde del viernes 27 de mayo. La descripción que se hizo en la reunión de la cronología de las actividades del autor del delito provocó una gran angustia emocional en las familias. Las familias preguntaban qué les había pasado a sus seres queridos, y después de muchas idas y venidas sin respuestas directas, un funcionario del TXDPS se levantó y volvió a representar el incidente, incluyendo dar pasos y sostener el dedo como si fuera una pistola.<sup>723</sup> Esta información no era de ninguna utilidad real para las familias, no respondía a las preguntas que tenían sobre lo que les había ocurrido a sus hijos y no se les proporcionó de una manera sensible al trauma. Uno de los testigos indicó, cuando describió la sesión informativa para las familias, que fue como “infligir estrés traumático secundario, por decirlo de forma

---

<sup>723</sup> Investigación del CIR.

suave”.<sup>724</sup> Fue descrito como “horrible”,<sup>725</sup> y se informó de que “las familias se fueron”.<sup>726</sup> Las autoridades que proporcionaron la información en esta reunión informativa para familias no tenían un objetivo o un plan sobre qué información proporcionar, cómo hacerlo o el objetivo de la reunión. Esto solamente sirvió para frustrar y enfadar a los presentes y no ayudó a generar confianza en los equipos de socorristas de esta comunidad ni proporcionó un sentimiento de compasión que pudiera ayudar a las familias en su recuperación.

Los administradores de la escuela de Uvalde y el Consejo Escolar celebraron varias reuniones del Consejo Escolar que podrían haber integrado algunos de los principios de un foro familiar. En lugar de ello, se utilizaron como un lugar para que las víctimas y los miembros de la familia expresaran sus preocupaciones sobre cómo se manejó el tiroteo de una manera limitada y con poca o ninguna retroalimentación o información útil por parte del liderazgo. En la primera reunión del Consejo Escolar celebrada el 25 de julio de 2022, se limitó el tiempo de intervención de las víctimas y los familiares a cinco minutos. En estas circunstancias, cuando las familias estaban en pleno duelo y ninguna de sus preguntas había recibido respuesta, los cinco minutos se consideraron un insulto y provocaron el enfado y la frustración de los familiares.

Hubo varias reuniones posteriores del Consejo Escolar en las que se concedió a los familiares tiempo ilimitado o más tiempo para hacer preguntas y declaraciones. En una reunión del Consejo Escolar de agosto de 2022 se hizo evidente que los miembros del Consejo Escolar habían recibido instrucciones o habían acordado guardar silencio ante las preguntas y comentarios de estos familiares. Los miembros del Consejo Escolar no se mostraron comunicativos; no acusaron recibo de los comentarios, no asintieron ni movieron la cabeza, y proporcionaron poca o ninguna información en respuesta a las preguntas dirigidas. Estas reuniones eran, para muchas familias, la única plataforma para expresar públicamente sus preocupaciones y, sin embargo, como herramienta de comunicación, probaron ser ineficaces y perjudiciales.

En una de estas reuniones, el superintendente del UCISD indicó que tenía la intención de “honrar a nuestras familias en este momento con el apoyo, el amor, y el compromiso de avanzar como un distrito para nuestros estudiantes”.<sup>727</sup> Alrededor de la misma hora, sin embargo, el UCISD contrató como empleado del PD del UCISD a un ex policía del TXDPS que estaba en la Escuela Primaria Robb durante el tiroteo y había hecho un comentario ofensivo, capturado en las imágenes de la cámara de cuerpo a cuerpo, sobre el retraso en la respuesta de las fuerzas policiales.<sup>728</sup> Esta acción enfureció a la comunidad de Uvalde, especialmente a las familias de las víctimas. Como resultado de la protesta, el UCISD, quien conocía los antecedentes del expolicía, despidió al agente y después suspendió a toda la policía del PD del UCISD. El hecho de que la decisión de contratar al expolicía se tomara en el vacío, sin comunicación al público, fomentó aún más la ira de una comunidad ya escéptica.

---

<sup>724</sup> Investigación del CIR.

<sup>725</sup> Investigación del CIR.

<sup>726</sup> Investigación del CIR.

<sup>727</sup> Allen, “Funcionarios del Distrito Escolar de Uvalde celebran conferencia de prensa 09/junio/22 - Transcripción.”

<sup>728</sup> Investigación del CIR.

La comunidad de las fuerzas policiales de Uvalde y otros líderes no siguieron intentando proporcionar comunicaciones a las familias y víctimas de este suceso. No hubo seguimiento ni comunicaciones continuas con respecto a cualquier aspecto de este evento por parte de los líderes a los miembros de las familias.<sup>729</sup> Poco antes de que se cumpliera un año, el 24 de mayo de 2023, varios familiares expresaron que aún no sabían qué le pasó a su hijo/a, que aún no tenían el informe de la autopsia y que su confianza en los líderes de Uvalde se había esfumado.<sup>730</sup>

Líderes federales y estatales se comprometieron con las familias y las víctimas. El presidente Biden y la primera dama Jill Biden vinieron a Uvalde y se quedaron durante horas, reuniéndose con las familias que perdieron a un ser querido en el tiroteo de la Escuela Primaria Robb. Esta reunión se convirtió en un foro familiar de facto. Un total de 200 familiares asistieron y transmitieron su agradecimiento por haber sido “escuchados” por el presidente y la Dra. Biden. A finales del verano de 2022, el gobernador Abbott se reunió en privado con las familias de las víctimas, invitando a todas las familias que solicitaron una reunión.<sup>731</sup>

Cuando el equipo del CIR de la Oficina COPS del Departamento de Justicia celebró un foro formal de familiares y víctimas en la noche del 15 de agosto de 2022, para los afectados por el incidente con víctimas masivas de la Escuela Primaria Robb, se planeó como una oportunidad de apoyo, de escucha informativa para que el equipo del CIR compartiera el alcance y la actividad del trabajo, y para escuchar a los familiares y víctimas en cuanto a lo que necesitaban. No hubo límite en la hora de cierre del evento. Los familiares hablaron, hicieron preguntas y expresaron su esperanza de que el informe les diera respuestas sobre la última hora de sus familiares. La defensora de las víctimas que asistió a la reunión dijo que era la primera vez que veía a los familiares sin lágrimas al final y con la intención de pasar más tiempo juntos esa noche con una sonrisa en la cara.<sup>732</sup>

El equipo del CIR celebró un segundo foro de familias y víctimas el 26 de abril de 2023, que fue dirigido por la Fiscal General Asociada (ASG, por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos Vanita Gupta, quien compareció en persona con miembros clave del equipo para subrayar que tanto ella como el fiscal general de los Estados Unidos y funcionarios directivos del Departamento de Justicia estaban prestando atención y preocupados por lo que estaba ocurriendo en Uvalde casi un año después. Una vez más, no hubo límite de tiempo para la reunión. Los familiares y las víctimas formularon preguntas y hablaron de la necesidad de recordar y conmemorar a sus seres queridos asesinados. La ASG Gupta respondió directamente a las preguntas y asignó a un miembro del equipo la tarea de proporcionar detalles sobre el proceso de análisis del equipo.

---

<sup>729</sup> Investigación del CIR.

<sup>730</sup> Investigación del CIR

<sup>731</sup> Estrada et al., “Reunión de Abbott con las víctimas de Uvalde y las familias bajo escrutinio.”

<sup>732</sup> Investigación del CIR.

Los foros de víctimas suelen ser un lugar en el que los afectados se enteran de su elegibilidad para los recursos disponibles. Casi un año después del tiroteo en la Escuela Primaria Robb, hubo familiares y víctimas que informaron que no estaban recibiendo servicios de defensa de las víctimas o apoyo.<sup>733</sup> Muchos no sabían si tenían elegibilidad o dónde acceder a los servicios.<sup>734</sup> Otros declararon sentirse abrumados y confusos por el excesivo papeleo que había que presentar para obtener una indemnización, y que no se les había asignado un defensor de las víctimas que les ayudara.<sup>735</sup> Para solucionar esta brecha de información, los foros de víctimas y familiares pueden integrarse en una campaña más amplia de los medios de comunicación pública para dar a conocer los servicios disponibles (ver el “Apéndice E. Materiales complementarios de comunicaciones públicas”).

Como es comprensible, muchas víctimas y sobrevivientes están en estado de shock y pueden haber experimentado las reacciones traumáticas esperadas de problemas cognitivos y de memoria en los primeros días después del desastre; por lo tanto, es posible que un defensor de las víctimas se haya puesto en contacto con ellos, pero que no lo recuerden. Esto destaca la necesidad de que los defensores de las víctimas y demás personal de apoyo a las víctimas y a las familias vuelvan a ponerse en contacto con cada víctima y sobreviviente en muchos momentos diferentes después de un incidente para asegurarse de que disponen de la información y la ayuda que necesitan para completar las solicitudes y acceder al apoyo que requieren. Ver el “Capítulo 6. Trauma y servicios de apoyo” para hablar en profundidad de los servicios.

La comunidad de Uvalde aún no ha recibido la información adecuada sobre los trágicos sucesos ocurridos. Víctimas, familiares y otros miembros de la comunidad de Uvalde han asistido a reuniones públicas con el gobernador de Texas, representantes de las fuerzas policiales, numerosos miembros del consejo escolar, así como han mantenido reuniones individuales con el superintendente escolar y otros líderes locales pidiendo saber qué les ocurrió a sus hijos en los últimos 77 minutos de sus vidas. Han solicitado detalles de los informes de investigación, de la oficina del fiscal del distrito, de las fuerzas policiales, de miembros del consejo escolar, de informes de autopsias y de cualquier otro recurso que pudiera proporcionarles respuestas. Varios miembros de la familia indican que no pueden seguir adelante con sus vidas y hacer las cosas que normalmente necesitan hacer hasta que no sepan lo que les ocurrió a sus hijos.<sup>736</sup> Algunos han preguntado si su hijo/a estaba solo/a o cerca de amigos.<sup>737</sup> Otros quieren saber si su hijo/a hubiera sobrevivido si las fuerzas policiales hubieran entrado antes en el aula.<sup>738</sup> Muchas víctimas y familiares han denunciado que nadie se ha responsabilizado de lo ocurrido, nadie se ha disculpado, ni siquiera han reconocido que las familias merecen esta información.<sup>739</sup> Este vacío de información sobre las circunstancias de la muerte de sus seres queridos ha contribuido a su

---

<sup>733</sup> Investigación del CIR.

<sup>734</sup> Investigación del CIR.

<sup>735</sup> Investigación del CIR.

<sup>736</sup> Investigación del CIR.

<sup>737</sup> Investigación del CIR.

<sup>738</sup> Investigación del CIR.

<sup>739</sup> Investigación del CIR.

trauma. Las familias afirman que no pueden curarse emocionalmente sin la información que necesitan sobre lo que les ocurrió a sus familiares el 24 de mayo de 2022, y que no pueden ni siquiera empezar a recuperarse hasta que los responsables rindan cuentas. Ver el “[Apéndice E. Materiales complementarios de comunicaciones públicas](#)” para obtener más información sobre este tema.

## Observaciones y recomendaciones

**Observación 1:** La información inexacta y los mensajes incoherentes crearon confusión y agravaron el sufrimiento de las víctimas, tanto el día del incidente como en los días posteriores al tiroteo masivo.

**Recomendación 1.1:** Debido a la posibilidad de que se produzcan tiroteos masivos independientemente del tamaño de la jurisdicción, todas las agencias policiales y los gobiernos locales deben planificar este tipo de incidentes críticos desde una perspectiva de comunicación de crisis y mensajes públicos. Esto requiere establecer relaciones, planificación, capacitación y preparación antes de un incidente a gran escala.

**Recomendación 1.2:** Las organizaciones deben estar preparadas para desarrollar rápidamente mensajes proactivos de forma organizada para mantener informados a los miembros de la comunidad y establecer una fuente de fuerza y liderazgo que pueda unir a una comunidad y ayudar en el proceso de curación.

**Observación 2:** El UPD publicó el primer mensaje público 10 minutos después de que el autor del delito entrara en la Escuela Primaria Robb, un buen comienzo para la mensajería pública. Sin embargo, el mensaje se editó cuatro veces en los 73 minutos siguientes. Como el algoritmo de Facebook no reconoce las ediciones como un nuevo mensaje, no llegó a tantos usuarios.

**Recomendación 2.1:** Tan pronto como sea posible, la agencia debe informar al público de la naturaleza del incidente crítico y de cómo divulgará la información al respecto.

**Recomendación 2.2:** Una agencia debe crear una nueva publicación o mensaje en los medios sociales cada vez que tenga nueva información que divulgar. Esto ayudará a llegar a un público más amplio en lugar de actualizar el mensaje inicial.

**Observación 3:** En ningún momento se designó a una agencia específica como fuente oficial de información, ni se identificó a una agencia líder.

**Recomendación 3.1:** El primer o segundo mensaje de una agencia debe establecer a la agencia como la fuente oficial de información, lo que reduce la confusión sobre cómo se divulgará la información.

**Recomendación 3.2:** Las agencias deben informar al público que, a excepción de las llamadas de emergencia, se cerrarán otros modos de comunicación entrante para que el personal pueda centrarse en la exactitud y puntualidad de la información a través de la plataforma oficial.



**Recomendación 3.3:** Los mensajes al público deben incluir la identificación de la agencia líder o la transición a otra agencia como líder. Este nivel de transparencia garantiza la rendición de cuentas al público cuando la gente busca tranquilidad, orden y respuestas.

**Observación 4:** El PD del UCISD publicó su primer mensaje público 33 minutos después de que el autor del delito entró en la Escuela Primaria Robb. El mensaje hace referencia a que los estudiantes y el personal están a salvo. Esta tranquilidad era falsa y nunca se corrigió.

**Recomendación 4.1:** La información debe ser confirmada por dos fuentes, si es posible, antes de compartirla públicamente. Si se comparte información falsa, debe corregirse lo antes posible en los medios sociales, y si el contenido es de gran interés periodístico, debe abordarse también en la siguiente conferencia de prensa. La agencia debe explicar cómo acabó difundiéndose la información falsa. Los retrasos erosionarán la confianza del público en la organización.

**Recomendación 4.2:** Las agencias deben vigilar los medios sociales y la cobertura de los medios de comunicación para comprender la totalidad de las circunstancias, incluido el sentimiento de la comunidad. Esto puede guiar al comandante del incidente a compartir información que inicialmente se estaba ocultando para refutar una narrativa falsa. La función de supervisar los medios sociales y la cobertura de los medios debe asignarse a una persona específica, según lo estipulado en el plan de comunicación, e incluso puede implicar a una agencia vecina.

**Recomendación 4.3:** Para establecer un liderazgo y una sensación de orden, la agencia líder debe ser rápida, proactiva, precisa y transparente en sus mensajes. La información relevante que no sea sensible para las fuerzas policiales debe hacerse pública en cuanto se confirme. Sin embargo, la rapidez debe equilibrarse con la necesidad de exactitud. Es fundamental que la información se verifique antes de su difusión, incluso cuando exista una enorme presión para que se difunda rápidamente.

**Observación 5:** Los familiares se encontraron con muchos obstáculos para localizar a sus seres queridos, acceder al hospital y obtener información de los dirigentes, las fuerzas policiales y el personal del hospital de manera oportuna. Esto incluye la información inicial publicada por el UCISD en el sitio de reunificación seguido por una serie de mensajes contradictorios entre el UPD y el UCISD sobre la reunificación. Esto se sumó a la confusión, el dolor y la frustración.

**Recomendación 5.1:** Como parte de un protocolo integral de respuesta a emergencias para toda la comunidad, los distritos escolares deben tener un plan de seguridad para cada escuela que incluya una sección de reunificación y comunicación sobre cómo dirigirán a los padres/familiares cuando se produzca una crisis. Se debe designar con antelación a personal seleccionado del distrito para que asista al personal de emergencia cuando los familiares se apresuren a llegar a la escuela o al lugar de reunificación.

**Recomendación 5.2:** La dirección del distrito escolar tiene que desarrollar un sistema para documentar qué niños están presentes y qué padre o tutor los ha retirado utilizando un sistema de registro de entrada/salida, de comprobación y/o de fotografías de teléfonos inteligentes para documentar a efectos de seguridad, notificación y reunificación.

**Recomendación 5.3:** La información sobre los lugares de notificación, asistencia familiar y devolución de propiedades debe ser lo más específica posible, incluida la dirección del lugar. En la medida de lo posible, estos mensajes deben prepararse con antelación y ensayarse previamente durante los ejercicios en los que se ponga a prueba el plan de comunicación de crisis.

**Recomendación 5.4:** Tan pronto como se produzca cualquier tipo de incidente con víctimas masivas o asaltantes activos, las fuerzas policiales deben liderar con respecto a los mensajes de seguridad pública y las actualizaciones sobre el estado del incidente y la investigación penal. Una vez que la situación se ha vuelto segura, la entidad afectada debe tomar la iniciativa de proporcionar información al público sobre las operaciones y los problemas que afectan a la instalación. Cada agencia (por ejemplo, el distrito escolar y las fuerzas policiales) debe compartir o enlazar con el contenido de la otra en los medios sociales. Así evitarán contradecirse entre sí.

**Observación 6:** El UPD y el UCISD nunca publicaron cuándo la amenaza a la comunidad había terminado. El UPD publicó un mensaje a la 1:06 p.m., sin embargo, el mensaje indicaba incorrectamente que el autor del delito estaba bajo custodia y esa información nunca fue corregida.

**Recomendación 6.1:** Cuando una comunidad sufre un incidente traumático, el responsable de las fuerzas policiales debe esforzarse por crear una sensación de seguridad en la comunidad con una conferencia de prensa lo antes posible. La conferencia de prensa debe anunciar el estado de la situación y cuándo se ha resuelto, e incluir detalles de cómo se ha logrado. Si el incidente no se resuelve con rapidez, el líder deberá celebrar reuniones informativas periódicas para mantener informada a la comunidad. El líder debe esforzarse por mostrar fortaleza equilibrada con compasión y cuidado por aquellos que sufren heridas y pérdidas trágicas.

**Recomendación 6.2:** Cuando se haya completado la reunificación y se haya notificado a las familias de las víctimas, la agencia principal deberá comunicar esa información a la comunidad. Este es un paso crucial para unificar a la comunidad e iniciar el proceso de curación.

**Observación 7:** El Hospital Memorial de Uvalde y University Health de San Antonio publicaron rápidamente información sobre los pacientes que llegaban a los hospitales.

**Recomendación 7.1:** La agencia líder debe instituir el mando del incidente y establecer un JIC para coordinar la divulgación de toda la información pública, incluida la información sobre las víctimas procedente de todos los centros médicos que pueda incorporarse a las sesiones informativas coordinadas.

**Recomendación 7.2:** Una vez que la agencia que dirige el JIC se entere de que los pacientes están siendo trasladados a hospitales fuera de la región, debe asignarse un PIO que llame a los hospitales para coordinar la divulgación de información. Esta tarea puede ser desempeñada por un PIO externo que haya llegado para prestar asistencia, lo que debe indicarse en el plan de comunicación de crisis.

**Observación 8:** El gobernador de Texas, Greg Abbott, fue el primer funcionario que habló públicamente sobre el incidente, durante una conferencia de prensa no relacionada, y compartió información preliminar que resultó ser incorrecta. Todos los funcionarios que hablen de un incidente que aún se está desarrollando deben asegurarse de que disponen de información oportuna y exacta.

**Observación 9:** A las 4:16 p.m., el UCISD celebró la primera conferencia de prensa en el Centro Cívico. Se proporcionó información básica y no incluyó detalles como el número actual de víctimas. Esta información no se dio a conocer. A los medios de comunicación no se les permitió hacer ninguna pregunta.

**Recomendación 9.1:** En cuanto el lugar de los hechos sea seguro, deberá celebrarse una conferencia de prensa en el lugar de los hechos con un ejecutivo de las autoridades policiales de la agencia principal, que no haya estado implicado en la respuesta y que, por tanto, no se arriesgaría a poner en peligro un caso penal ni a proporcionar, consciente o inconscientemente, datos poco fiables. Si el incidente se prolonga, deberá celebrarse una reunión informativa mientras el suceso esté todavía en curso y en las proximidades del lugar de los hechos para tranquilizar a la comunidad.

**Recomendación 9.2:** La ubicación de la conferencia de prensa en el lugar de los hechos contribuye a infundir confianza en que las fuerzas policiales están gestionando eficazmente la situación y en que las personas que asisten a la conferencia de prensa están seguras.

**Recomendación 9.3:** El líder de las fuerzas policiales que dirija las conferencias de prensa debe intentar responder a todas las preguntas de los medios de comunicación. Aunque tal vez no sea posible responder a preguntas relacionadas con la investigación en curso, sí se puede ser receptivo explicando el proceso o anunciando cuándo se dará a conocer información más específica.

**Recomendación 9.4:** Una agencia debe hacer público el número de víctimas fallecidas y heridas tan pronto como se confirme la información. Un retraso no aporta ningún beneficio.

**Recomendación 9.5:** Un liderazgo coherente debe unir a la comunidad mediante una proyección de fuerza y empatía. Esto también es vital para el proceso de curación de la comunidad.

**Observación 10:** El TXDPS, como agencia líder tras el incidente, no estableció un JIC ni una zona para informar a los medios de comunicación, ni programó una serie de reuniones informativas y entrevistas con los medios de comunicación. En su lugar, el portavoz del TXDPS realizó entrevistas ad hoc a medida que le iban señalando.

**Recomendación 10.1:** El portavoz líder y la agencia designados deben establecer un JIC y una zona de información para los medios de comunicación a la vista del puesto de mando.

**Recomendación 10.2:** Deberá establecerse una programación de reuniones informativas e invitarse a otras agencias a que envíen a sus PIO para que trabajen con el portavoz líder en la coordinación de la difusión de la información. Si es posible, las conferencias de prensa conjuntas de las agencias locales, estatales y federales deberán celebrarse en este lugar, de acuerdo con dicha programación.

**Recomendación 10.3:** Todos los medios de comunicación deben tener la oportunidad de recibir la misma información al mismo tiempo a través de conferencias de prensa o medios sociales previamente identificados u otros comunicados. Así se evitan las noticias contradictorias involuntarias que puede causar el uso de una selección diferente de palabras en cada entrevista. También evita que parezca que una agencia favorece a uno o varios medios de comunicación concretos, lo que puede causar que otros reporteros se muestren más asertivos.

**Observación 11:** Los portavoces del UCISD y TXDPS, las únicas agencias que hablan públicamente no coordinaron sus mensajes la tarde del incidente. Algunas informaciones contradictorias fueron divulgadas por las dos agencias.

**Recomendación 11.1:** La agencia principal debe trabajar para dar a conocer detalles básicos en conferencias de prensa de seguimiento, como una actualización del número de víctimas y su estado, información sobre el autor del delito, el tipo de arma(s) utilizada(s) y el estado de la investigación. Algunas actividades tienen lugar en cada escena del delito y pueden compartirse, como la reunión con los familiares de las víctimas, la identificación de testigos, la realización de entrevistas con los testigos y los agentes implicados, o el procesamiento del lugar del delito. Hablar de estas actividades en la conferencia de prensa no compromete la investigación y muestra a la comunidad que las fuerzas policiales están haciendo progresos.

**Observación 12:** En las páginas de Facebook del UPD y del Hospital Memorial de Uvalde aparecieron mensajes preprogramados fuera de tema mientras el incidente aún era reciente.

**Recomendación 12.1:** Una agencia debe desactivar los mensajes programados durante un incidente crítico como parte de su plan de comunicación de crisis.

**Observación 13:** Durante la conferencia de prensa del 25 de mayo, el gobernador de Texas Abbott y el director del TXDPS McCraw proporcionaron información inexacta. Esto fomentó aún más la desinformación y los rumores.

**Recomendación 13.1:** Cuando una organización reconoce que se ha producido un error, debe admitirlo y compartir las medidas que está tomando para rectificar el problema y evitar que se repita. Incluso cuando el error es grave, una agencia puede mantener o tratar de recuperar la confianza del público mostrándose abierta y rindiendo cuentas ante la comunidad. En esos momentos, una agencia de las fuerzas policiales puede fomentar la confianza de la comunidad exigiéndose a sí misma al máximo nivel posible.

**Recomendación 13.2:** Las agencias deben utilizar los medios sociales y los medios de comunicación locales para tranquilizar a la comunidad con la confianza de que cualquier pérdida de vidas se investigará rápida y adecuadamente. Esta responsabilidad es necesaria en cualquier incidente crítico que afecte significativamente a una comunidad.

**Recomendación 13.3:** Los portavoces de la agencia deben ser informados por las personas más conocedoras de los hechos antes de hacer comentarios públicos.

**Observación 14:** Las agencias policiales implicadas no respondieron a la creciente preocupación de la comunidad. Muchas de las preguntas de los medios de comunicación eran una prolongación de las acuciantes preguntas de los familiares de las víctimas y de otras personas.

**Recomendación 14.1:** Una comunicación eficaz requiere que las agencias policiales escuchen las preocupaciones de sus comunidades y sean receptivas a ellas.

**Observación 15:** Todos los mensajes públicos de los medios sociales se publicaron en inglés. La única excepción fueron los mensajes de la Oficina del FBI en San Antonio a partir del 25 de mayo.

**Recomendación 15.1:** En una comunidad con una población numerosa con un dominio limitado del inglés, los funcionarios deben publicar la información de emergencia en inglés y en otras lenguas predominantes. Este enfoque integrador contribuirá a garantizar que los mensajes de seguridad pública lleguen a un público más amplio y a fomentar la confianza.

**Recomendación 15.2:** En una comunidad con una población numerosa con un dominio limitado del inglés, los funcionarios deben solicitar la asistencia de un canal local de televisión, radio o medios sociales que atienda a la cultura y la lengua no anglosajonas predominantes en la comunidad.

**Observación 16:** El día 4, el director del TXDPS cambió la narrativa de una respuesta heroica de las fuerzas policiales locales a una respuesta fallida, pero solamente durante la sección de preguntas y respuestas de la conferencia de prensa. Este enfoque provocó aún más preguntas de los medios de comunicación y causó angustia entre los familiares de las víctimas.

**Recomendación 16.1:** Una agencia debe ser lo más directa posible a la hora de revelar los errores cometidos por las fuerzas policiales en sus respuestas y actuaciones. Un enfoque indirecto puede socavar la fe y la confianza en las fuerzas policiales.

**Observación 17:** Atender a las necesidades culturales de los distintos miembros de la comunidad es de suma importancia y requiere un gran esfuerzo para comprender las repercusiones comunitarias, familiares e individuales de las influencias culturales en las víctimas. Las fuerzas policiales y otros miembros del personal de respuesta de Uvalde rara vez se aseguraron de que las personas afectadas recibieran información en su lengua materna (español). Los apoyos de salud del comportamiento que se ofrecieron no tuvieron en cuenta las consideraciones culturales que podrían haber ayudado a los afectados a aceptar los apoyos de salud del comportamiento y buscar ayuda para otras necesidades de tipo de gestión de casos.

**Recomendación 17.1:** Los líderes formales e informales y otros miembros de la comunidad pueden ayudar a los miembros del personal de respuesta a comprender mejor las creencias culturales de la comunidad en torno a la salud, la salud mental y la búsqueda de ayuda. La información demográfica debe integrarse en la adaptación de los servicios para que sean menos estigmatizados y más aceptables para quienes los necesitan. Los servicios deben ser culturalmente apropiados para la comunidad a la que sirven.

**Recomendación 17.2:** Las agencias deben incorporar la sensibilidad cultural en las primeras comunicaciones durante una crisis.

**Observación 18:** El alcance de la desinformación, los relatos erróneos y engañosos, las filtraciones y la falta de comunicación sobre lo sucedido el 24 de mayo no tiene precedentes y ha tenido un amplio impacto negativo en la salud mental y la recuperación de los familiares y otras víctimas, así como de toda la comunidad de Uvalde.

**Recomendación 18.1:** Todas las personas involucradas en el suministro de información durante y después de un incidente de violencia masiva deben estar capacitadas en las mejores prácticas centradas en la víctima, informadas sobre el trauma y culturalmente apropiadas. Por lo general, un PIO capacitado o un representante designado debe ser la persona que hable con la prensa y los familiares o que asesore al representante designado sobre el enfoque de las mejores prácticas.

**Observación 19:** Los periodistas de investigación y los reporteros se convirtieron en la principal fuente de información, y sus reportajes sirvieron como medida de rendición de cuentas para las víctimas, las familias y la comunidad, debido a la falta de información abierta y transparente por parte de los funcionarios del gobierno.

**Recomendación 19.1:** Las fuerzas policiales y otros agentes del gobierno de la comunidad afectada deben elaborar un plan integral de participación de los medios de comunicación para centralizar el intercambio de información, mantener la coherencia de los mensajes y generar confianza en la comunidad como fuente legítima de información.

**Observación 20:** Hubo una amplia exposición mediática en los principales medios sociales, incluidos los siguientes

- imágenes de las fuerzas policiales entrando en la Escuela Primaria Robb;
- fuerzas policiales restringiendo, gritando y asegurando falsamente a los padres que estaban fuera de la escuela que se estaban ocupando del incidente dentro de la escuela;
- grabaciones de audio de niños pequeños llamando al 911 pidiendo ayuda e informando de que tenían miedo de morir; y
- un flujo continuo de grabaciones de cámaras corporales que muestran a un número significativo de agentes de las fuerzas policiales que no toman medidas para salvar a los niños atrapados en las aulas 111 y 112.

**Recomendación 20.1:** Las imágenes y los informes de los detalles de crímenes violentos, especialmente los que implican lesiones y muerte de niños, son traumáticos para cualquier persona expuesta a ellos. Quienes llevan a cabo las investigaciones, los representantes legales y los funcionarios del gobierno, así como los familiares que solicitan esos detalles, deben estar preparados y recibir apoyo antes y después de dicha exposición.

**Observación 21:** A lo largo de los días, semanas y meses posteriores al incidente, siguieron produciéndose fallos significativos en las comunicaciones públicas.

**Observación 22:** Aunque notificar a las víctimas y a las familias la inminente publicación de material traumático, violento o gráfico (por ejemplo, grabaciones de cámaras corporales, imágenes de la escena del crimen) es tradicionalmente función del gobierno, en muchos casos los medios de comunicación obtuvieron una copia de una filtración. Los familiares deben ser avisados con suficiente antelación de la publicación prevista de tales materiales. No hacerlo fue perjudicial.

**Recomendación 22.1:** Cualquier detalle que compartan públicamente los funcionarios debe tener un objetivo y no ser de naturaleza innecesariamente gráfica.

**Observación 23:** Los familiares y las víctimas que asistieron a las reuniones del consejo escolar sintieron que se ignoraban sus preocupaciones y solicitudes de información y rendición de cuentas, y experimentaron falta de comunicación y empatía por parte de las autoridades.

**Recomendación 23.1:** Los líderes locales y los representantes de las fuerzas policiales que proporcionan información a las víctimas y a los familiares deben recibir capacitación o, como mínimo, tener conocimientos sobre cómo y cuándo es apropiado celebrar un foro de familiares y víctimas, el objetivo de dicho foro informativo y cómo llevarlo a cabo de una manera centrada en la víctima y sensible al trauma. Dar voz a las víctimas y a los familiares (escucha activa y profunda), concederles el tiempo que necesiten para expresarse, validar sus preocupaciones, identificar las medidas que pueden tomarse, proporcionar recursos y garantizar el seguimiento de las preguntas pendientes son las mejores prácticas que debe seguir toda persona que se relacione con las víctimas y los familiares.

**Observación 24:** Las familias que se preguntaban qué les había ocurrido a sus seres queridos quedaron traumatizadas por la representación que hizo un agente de las fuerzas policiales durante el primer foro de familias y víctimas.

**Recomendación 24.1:** La transparencia intencional es necesaria para las víctimas, los sobrevivientes y los seres queridos que buscan respuestas sobre lo sucedido; sin embargo, las autoridades deben proporcionar información de una manera informada sobre el trauma, centrada en la víctima y culturalmente sensible.

**Observación 25:** Los familiares de Uvalde llevan más de un año luchando para que se les escuche, para obtener una explicación completa de lo que ocurrió durante este incidente y para poder superar plenamente el duelo y empezar a adaptarse a las pérdidas sufridas en sus vidas como consecuencia de las terribles circunstancias de la muerte de sus seres queridos y de la respuesta fallida. Su recuperación se retrasa y es más compleja de lo necesario debido a la falta de atención a sus necesidades.

**Recomendación 25.1:** Las fuerzas policiales, los dirigentes locales y otros agentes pueden contribuir a la recuperación de las víctimas y sus familias dándoles la oportunidad de que se les escuche plenamente, de que se validen sus preocupaciones y de recibir información de forma transparente.

**Observación 26:** La desinformación, la falta de información oportuna y precisa, y la forma deficiente en que muchas familias y otros seres queridos fueron tratados en la Escuela Primaria Robb en el momento del tiroteo pueden contribuir a empeorar la salud mental de las personas afectadas. Las preguntas sin resolver sobre la respuesta de las fuerzas policiales al tiroteo pueden dificultar la recuperación de toda la comunidad, de las víctimas individuales y de los familiares.



# Capítulo 6. Trauma y servicios de apoyo

## Introducción

Las conversaciones sobre preparación y prevención suelen intensificarse tras los incidentes de violencia masiva y los tiroteos activos, especialmente después de las tragedias que acaparan la atención de los medios de comunicación. Además, en la actualidad se dispone de una gran cantidad de recursos, incluidos informes, herramientas, artículos y estudios sobre tiroteos activos y sobre cómo prepararse y responder a ellos con educación, capacitación y medidas de preparación como el reforzamiento de la seguridad de la víctima, equipo y modelos de respuesta. Las conversaciones y los recursos relativos a las secuelas emocionales, incluidos los cuidados inmediatos y a largo plazo, no suelen estar a la vanguardia de la planificación, la preparación o la respuesta.

Sin embargo, es esencial centrarse también en los servicios de apoyo para quien se ve expuesto a tragedias como un incidente con víctimas masivas. Ayudar a los afectados a comprender que pueden acceder a asesoramiento en situaciones de crisis, aprender buenas técnicas de afrontamiento, buscar apoyos sociales y acceder a sus fortalezas innatas para desarrollar su resiliencia puede reducir el número de personas que desarrollan una enfermedad mental como resultado de su exposición al suceso traumático y sus secuelas. En los estudios sobre desastres, el tamaño, la vitalidad y la proximidad de la red social de los sobrevivientes también se relacionan de forma estrecha y sistemática con resultados positivos en salud mental. El apoyo, los servicios y los recursos adecuados contribuyen a la recuperación y la curación.

El objetivo es regresar a las personas y comunidades afectadas a su nivel de funcionamiento anterior al desastre, o lograr un nivel de adaptación suficiente para reanudar sus vidas haciendo las cosas que harían normalmente, trabajar, participar en eventos familiares y comunitarios y volver a tener momentos de alegría.<sup>740</sup> Por eso es importante prestar atención a la prestación de servicios de salud del comportamiento (salud mental y abuso de sustancias). Importa a las personas directamente afectadas y a sus familias; importa a los indirectamente afectados, como los socorristas o personal de respuesta y sus familias; e importa a la comunidad en general. La intervención en crisis y otros apoyos de salud mental pueden ayudar a mitigar la angustia emocional severa o el desarrollo de una enfermedad mental y permitir que las personas sigan siendo miembros productivos de sus comunidades, evitando que entren en nuestros sistemas de salud pública y salud mental durante un segmento significativo de sus vidas como resultado directo de un evento traumático.

---

<sup>740</sup> Hobfoll et al., “Cinco elementos esenciales”; Norris et al., “Hacia la comprensión y la creación de sistemas de atención posdesastre.”

## Efectos de los eventos traumáticos en las víctimas, las familias y la comunidad

El 24 de mayo, los niños y el personal de la Escuela Primaria Robb sufrieron horrores indescriptibles. Lo más impactante fue que muchos estudiantes escucharon a las fuerzas policiales frente a las puertas de sus aulas, y al menos dos niños llamaron al 911, dialogando durante largos períodos con los despachadores, informando que se encontraban en el aula con compañeros que estaban gravemente heridos o muertos, y suplicando ayuda. Los sobrevivientes esperaron 77 minutos a que los policías hicieran su entrada. Los sobrevivientes estaban apiñados cerca o junto a compañeros de clase y maestros heridos y moribundos por heridas de bala y metralla de un arma de gran potencia disparada a corta distancia. Algunos de esos sobrevivientes tenían sus propias lesiones físicas causadas por el tiroteo. Tanto si tenían lesiones físicas como si no, todos salieron de esas aulas heridos. Su trauma, en forma del terror absoluto que experimentaron en esos 77 minutos por la amenaza de muerte, lesiones graves y presenciar la muerte de sus amigos y, en algunos casos, familiares, es una angustia mental y emocional inconmensurable.

El trauma sufrido por quien experimenta un suceso traumático va más allá de los horribles minutos de la tragedia en sí. El recuerdo, así como la angustia emocional, pueden durar toda la vida. En particular, los incidentes de violencia masiva con intención de causar daño, como el tiroteo en la Escuela Primaria Robb, tienen una trayectoria de recuperación más larga en general que la pérdida masiva de vidas causada por los desastres naturales. Los seres humanos necesitamos dar sentido a las tragedias. Lamentablemente, en este tipo de sucesos no se les encuentra sentido. Tras los desastres naturales, el riesgo de desarrollar un trastorno de estrés postraumático (PTSD, por sus siglas en inglés) puede aumentar en un 10 por ciento para las personas expuestas a ese acontecimiento con respecto a la población general.<sup>741</sup> Sin embargo, en el caso de las personas expuestas a la violencia masiva, ese riesgo se duplica hasta el 20 por ciento o más, junto con un riesgo más alto de trastorno depresivo mayor, otros trastornos relacionados con la ansiedad y diversos problemas de salud y problemas sociales.<sup>742</sup> Desde el punto de vista del bienestar, las investigaciones muestran que 4 semanas después de un tiroteo masivo, hay un descenso del 27 por ciento en la probabilidad de tener un bienestar comunitario excelente y un descenso del 13 por ciento en la probabilidad de tener una salud emocional excelente.<sup>743</sup> Centrándose en los jóvenes, una investigación publicada en mayo de 2022 analizó los datos de los estudiantes expuestos a tiroteos en escuelas de Texas y descubrió un aumento del absentismo y la repetición de curso; una disminución de la graduación en educación secundaria, la matriculación en la universidad y la finalización de los estudios universitarios; y una disminución del empleo y los ingresos hasta cuando los jóvenes cumplen alrededor de 25 años<sup>744</sup>

---

<sup>741</sup> Norris, Friedman, y Watson, “Hablan 60,000 víctimas del desastre: Parte II”; Norris et al., “Consecuencias tempranas físicas y de salud.”

<sup>742</sup> Norris, Friedman, y Watson, “Hablan 60,000 víctimas del desastre: Parte II”; Norris et al., “Consecuencias tempranas físicas y de salud.”

<sup>743</sup> *Evaluación de las necesidades de salud mental en la región de Uvalde.*

<sup>744</sup> *Evaluación de las necesidades de salud mental en la región de Uvalde; Cabral et al., Trauma en la escuela.*

Además, se ha documentado que el trauma puede transmitirse de generación en generación. Aunque el estudio o la especialidad del trauma intergeneracional es relativamente nuevo,<sup>745</sup> estudios recientes revelan cómo las reacciones iniciales de los sobrevivientes a un suceso pueden afectar a las generaciones futuras.<sup>746</sup> Las repercusiones de lo ocurrido en Uvalde resonarán no solamente entre los sobrevivientes inmediatos, las familias de las víctimas y los directamente afectados, sino también entre el personal de respuesta participante y la comunidad en general. El miedo, la desconfianza, la ira y otras reacciones y emociones naturales similares pueden ser sentidas, habladas y transmitidas a otras generaciones por muchos de los afectados.

En Uvalde, es abrumadoramente evidente que las víctimas, sus familias y la comunidad en su conjunto tienen una complejidad de pensamientos, emociones y sentimientos, y aunque todos son válidos, no son todos iguales. También es evidente que hay quien está molesto no solamente por la respuesta de las fuerzas policiales, sino también por la falta de comunicación, transparencia, responsabilidad y rapidez de las investigaciones.

El autor del delito inició este trauma con sus actos de violencia. Por desgracia, la respuesta fallida de los encargados de mantener a salvo a los niños y al personal agravó el trauma de las víctimas y sus familias. La incapacidad de los policías para detener el asesinato de los maestros y los estudiantes—la falta de respuesta oportuna a sus llamadas de socorro—puede disminuir la confianza futura de estos niños en que los adultos cuiden de ellos, disminuir su sensación de seguridad en su mundo e interrumpir su desarrollo y su salud psicológica. Si a esto se añade la ansiedad, la pena y la depresión impuestas por las acciones del autor del delito, estos niños pueden tener algunos efectos adversos en su salud mental.<sup>747</sup> La policía del área de Uvalde tendrá que reconstruir la confianza con los niños, el personal escolar, los padres/cuidadores y toda la comunidad afectada en ese trágico día. Para que la comunidad avance hacia la recuperación, será necesario llevar a cabo intencionalmente actividades significativas y esfuerzos genuinos para reparar sus relaciones.

Al final, la comunidad nunca volverá a ser la misma. Las víctimas y sus familias podrán quedarse o marcharse de la zona, pero las emociones y el trauma continuarán en sus vidas. Cuando desaparezcan las cámaras de los medios de comunicación, se desmantelen los monumentos provisionales y se completen las investigaciones, el dolor de aquel día no se disipará. El dolor continuará y afectará potencialmente a los heridos, no solamente emocionalmente, sino también físicamente.

---

<sup>745</sup> DeAngelis, “El legado del trauma.”

<sup>746</sup> O’Callaghan, ed., “¿Qué es el trauma generacional y cuánto tiempo puede durar?”

<sup>747</sup> Red Nacional de Estrés Traumático Infantil. “Recursos contra la violencia masiva.”

## Efectos de los eventos traumáticos en el personal de respuesta

Además del impacto de este horrible crimen en las víctimas y sus familias, cada vez se reconoce más el riesgo al que se enfrentan los socorristas o personal de respuesta por su trabajo en emergencias.

El estrés laboral del personal de respuesta se asocia a un mayor riesgo de problemas de salud mental, incluidos la desesperanza, la ansiedad, la depresión y el trastorno de estrés postraumático, así como comportamientos suicidas como la ideación suicida (pensar en el suicidio o planearlo) y los intentos de suicidio.<sup>748</sup> Los incidentes de violencia masiva, como el que se vio en Uvalde, aumentan los efectos emocionales negativos en el personal de respuesta, que pueden manifestarse como PTSD. Aunque la comprensión actual del impacto de los tiroteos masivos en el bienestar psicológico del personal de respuesta es limitada, los estudios han demostrado que la prevalencia de un probable PTSD aumenta durante varios años después de un incidente con víctimas masivas.<sup>749</sup> El personal de primera respuesta también puede experimentar traumatización secundaria, también conocida como fatiga por compasión, que se refiere al malestar psicológico causado por la exposición a las experiencias traumáticas de otros. Es importante señalar que la experiencia traumática de cada persona es única y puede variar en función de factores como el papel desempeñado en el incidente, el nivel de exposición y las estrategias personales de afrontamiento.<sup>750</sup> Un enfoque integral de los servicios de apoyo psicológico para el personal de respuesta en un incidente con víctimas masivas debe incluir intervenciones inmediatas y continuas, junto con educación y capacitación para promover la salud mental y el bienestar.

Al analizar los servicios prestados al personal de primera respuesta se debe tener en cuenta también a quienes no se consideran parte del personal de "primera respuesta" en el sentido tradicional, incluidos los civiles, técnicos y demás personal de apoyo que pueden verse expuestos a secuelas o material traumático, así como los responsables de la limpieza de las escenas del crimen, los periodistas in situ y los trabajadores de las funerarias. En Uvalde, algunas personas con funciones de personal de respuesta no tradicionales asumieron esencialmente puestos similares a los del personal de respuesta tradicionales. Por ejemplo, los conductores de autobuses escolares acabaron llevando a las víctimas heridas al hospital. En otro ejemplo, el personal de recursos humanos del hospital prestó asistencia en la identificación de las víctimas. Aunque los conductores de autobús y el personal de recursos humanos no sean considerados personal de respuesta en el sentido tradicional, dada su actuación el 24 de mayo, es fundamental incluirlos en los servicios de apoyo proporcionados al personal de respuesta.

---

<sup>748</sup> Tiesman et al., "Suicidios entre los socorristas: una llamada a la acción."

<sup>749</sup> Wilson, "Una revisión sistemática del probable trastorno de estrés postraumático en los socorristas después de una violencia masiva provocada por el hombre."

<sup>750</sup> SAMHSA, "Violencia masiva y salud del comportamiento."

Dados los efectos significativos de los eventos traumáticos en las víctimas, las familias, el personal de primera respuesta y la comunidad, es esencial contar con servicios, enfoques y profesionales informados sobre los traumas, centrados en las víctimas y culturalmente sensibles después de un incidente con víctimas masivas (ver la sección “[Un cambio en la respuesta de salud mental ante desastre](#)” en el "Apéndice F" para ver un análisis sobre la evolución de los servicios de salud mental tras un incidente). Tenemos que dar prioridad al apoyo en traumas y al bienestar del personal profesional de las fuerzas policiales, incluidos los despachadores y el personal de comunicaciones, los conductores de ambulancias, el personal de gestión de registros, los técnicos de pruebas y otro personal de apoyo que esté implicado en incidentes graves, como se ha visto en Uvalde.

Utilizando la analogía del iceberg, la punta del iceberg es la preparación operativa y táctica y la respuesta al incidente del tirador activo; esta es el área que recibe la atención y los recursos más significativos. Sin embargo, el componente traumático que se encuentra bajo la línea de flotación debe recibir el mismo reconocimiento, educación, seguimiento, apoyo y recursos, ya que los impactos psicológicos son los segundos en importancia, solamente superados por las lesiones y la muerte.

## Alcance

Para mitigar el impacto del trauma y ayudar a las comunidades a prepararse en el futuro, este Análisis de incidentes críticos (CIR, por sus siglas en inglés) incluye una evaluación del apoyo y recursos proporcionados a los sobrevivientes, víctimas, socorristas o personal de respuesta y otras partes interesadas. Este capítulo describe el apoyo inmediato, continuo y a largo plazo y la comunicación con los sobrevivientes y las familias de las víctimas; los servicios de apoyo para las fuerzas policiales y otros socorristas; y la gestión del apoyo emocional y traumático para la comunidad de Uvalde en general después del trágico incidente en la Escuela Primaria Robb.

Para la preparación de este capítulo, el equipo del CIR contó con la experiencia de expertos en el asunto tratado, quienes ayudaron a desarrollar las observaciones y recomendaciones de este capítulo. Cuando no se citan de otro modo, las prácticas identificadas en este capítulo se derivan del conocimiento y la experiencia colectivos de los expertos.

A pesar del carácter exhaustivo del CIR, no estuvo exento de limitaciones. En primer lugar, debido a lo delicado de la experiencia traumática de las víctimas menores de edad, el equipo no entrevistó directamente a ningún joven, pero recopiló información a través de entrevistas con sus familias, el examen de los relatos de los medios de comunicación y el análisis de otras entrevistas y datos. Además, debido a la preocupación por la privacidad de las víctimas menores de edad, el equipo del CIR no tuvo acceso a una lista completa de los sobrevivientes, por lo que no pudo llegar a todas las víctimas y/o sus familias. El equipo utilizó un "enfoque de bola de nieve"<sup>751</sup> para llegar al mayor número posible de

---

<sup>751</sup> Se trata de una técnica de muestreo no probabilístico en la que se pide a cada persona contactada por el equipo del CIR que identifique a otras personas. Este método se utiliza a menudo cuando puede haber dificultades para identificar o llegar a todas las personas.

sobrevivientes y sus familias, familias de víctimas y otras personas afectadas, mediante la remisión de entrevistados.

A lo largo de este capítulo, el equipo del CIR se refiere a las víctimas y los sobrevivientes indistintamente para respetar que algunas personas prefieren ser referidas como sobrevivientes y otras como víctimas. Además, el equipo del CIR es consciente y ha intentado evitar terminología como "disparó", "objetivo" y otros términos relacionados con las armas, así como referencias temporales que suelen transmitir celebraciones como "aniversarios", por respeto a que estos términos a menudo generan reacciones en algunas víctimas, sobrevivientes, personal de primera respuesta y sus familias.

La cronología del paso de una fase de desastre a otra no es exacta, pero suele dividirse en fases aguda, inmediata/intermedia y a largo plazo. El capítulo está organizado en secciones basadas en las fases en las que se prestaron los servicios de apoyo:

- Servicios agudos de apoyo—esta sección cubre las primeras 24 a 72 horas después del incidente.
- Servicios de apoyo inmediatos o intermedios—esta sección cubre el primer año después del incidente.
- Apoyo a largo plazo—esta sección cubre el apoyo que puede continuar por años más allá del incidente en particular.

Cada sección analiza las prácticas y normas generalmente aceptadas relacionadas con los servicios de trauma y apoyo, así como de cualquier antecedente relevante, antes de analizar lo ocurrido en Uvalde. El capítulo concluye con observaciones y recomendaciones.

Además, se incluyen antecedentes y recursos adicionales en el ["Apéndice F. Materiales complementarios sobre trauma y servicios de apoyo"](#).

## Servicios agudos de apoyo

Durante cualquier emergencia en una escuela, es responsabilidad de los adultos que supervisan el cuidado y la seguridad de sus estudiantes mantener la calma y asegurar a los niños que los maestros, el personal de la escuela y las fuerzas policiales son quienes están a cargo y cuidarán de ellos. Los niños buscan orientación en los adultos que les rodean, no solamente sobre qué hacer, sino también sobre cómo responder, ya que los niños tienen un "sentido" que les ayuda a detectar el miedo y la ansiedad de los adultos. En los niños más pequeños, sus respuestas emocionales tienden a reflejar las de sus cuidadores adultos, independientemente de la realidad de la situación. Por lo tanto, es esencial que los cuidadores y todos los adultos comprendan la importancia de regular sus propias emociones, tranquilizar a los niños a su cargo asegurándoles que los adultos están al mando y proporcionarles mensajes tranquilizadores. A veces, los adultos deben proporcionar instrucciones y directrices claras, firmes y directas, pero también pueden hacerlo de una manera que tenga en cuenta el trauma.

A lo largo de un incidente, los adultos pueden tranquilizar a los estudiantes diciéndoles que estarán bien, que se preocupan por ellos y que pueden ayudarse mutuamente a sentirse mejor siendo

comprensivos y solidarios. Aunque nadie puede garantizar que todo el mundo esté a salvo, es más perjudicial psicológicamente quitarle la esperanza a alguien en un suceso traumático. Es especialmente problemático infundir miedo a los niños. Aunque los niños perciban el peligro, su miedo puede mitigarse con la confianza y la esperanza de que los adultos se ocuparán de todo y los mantendrán a salvo.<sup>752</sup>

La edad de desarrollo de los niños contribuirá a su comprensión de la situación. Aun así, incluso los individuos más prácticos—especialmente los optimistas—pueden utilizar la negación, a corto plazo, como mecanismo de afrontamiento para ayudar a mantener la calma, tener esperanza y creer que sobrevivirán, independientemente de la realidad de la situación. El optimismo es una característica de la resiliencia que puede evitar el desarrollo de enfermedades mentales. El optimismo puede incluso impulsar a las víctimas hacia el crecimiento postraumático, que es la capacidad de ver cómo las experiencias traumáticas pueden aportar algunos aspectos o cambios positivos a nuestras vidas, incluida la comprensión de que tenemos fuerza personal; el aprecio por lo que tenemos, especialmente nuestras relaciones; el crecimiento espiritual, incluido un sentido de significado y objetivo; y la esperanza en el futuro.<sup>753</sup>

Más allá de estos principios generales, las secciones siguientes se centran en procesos o actividades específicos en la fase aguda—las primeras 24-72 horas después de un incidente—que requieren hablar desde la perspectiva del trauma. En la fase aguda, las personas que pasan de la "amenaza a la vida o lesiones graves" a la "sensación de seguridad" pueden reducir drásticamente sus reacciones de miedo y ansiedad. Ver "[Capítulo 1. Reconstrucción del cronograma del incidente](#)" para un análisis detallado del incidente.

## Evacuaciones y perímetros

Las claves para reducir el trauma el día de una tragedia como la ocurrida en la Escuela Primaria Robb son el proceso de evacuación y las interacciones con los familiares y miembros de la comunidad en torno a los perímetros.

### Principios de evacuación informada por el trauma y formación de perímetros

Las tácticas y operaciones de coordinar evacuaciones se describen con mayor detalle en el "[Capítulo 2. Tácticas y equipo](#)". Sin embargo, desde la perspectiva del trauma, es importante señalar que la planificación de la evacuación debe implicar la designación de rutas de evacuación y espacios seguros, o zonas frías, donde se pueda guiar a los evacuados. Una vez en una zona segura, los evacuados deben recibir triaje y exámenes médicos, así como apoyo emocional. Los evacuados también deben someterse a exámenes de salud mental.

---

<sup>752</sup> La Greca et al., *Ayudar a los niños a afrontar los desastres y el terrorismo*; Silverman y La Greca, "Niños que experimentan desastres: definiciones, reacciones y predictores de resultados."

<sup>753</sup> Tedeschi et al., "Investigación del desarrollo sobre el crecimiento postraumático."

Cuando sea posible, el personal de primera respuesta también debe establecer un sistema in situ para identificar a las personas evacuadas, junto con los tutores legales o parientes más próximos a quienes se notificará la ubicación o el destino de las víctimas.

Los encargados del lugar del incidente también son responsables de establecer perímetros que puedan mantener a todas las personas no esenciales alejadas de la zona activa o de la escena del crimen, especialmente en las carreteras que deben permanecer despejadas para que los vehículos de emergencia puedan pasar rápida y fácilmente. Sin embargo, los perímetros pueden aumentar el miedo y la ansiedad de quienes esperan noticias sobre sus seres queridos, ya que las personas que se encuentran fuera del perímetro pueden sentirse impotentes, especialmente si la zona del impacto se mantiene fuera de la vista. La sensación de impotencia es uno de los indicadores de una respuesta de salud mental deficiente, mientras que la información puede ayudar a disminuir la ansiedad.<sup>754</sup> Así pues, al establecer perímetros en torno al lugar de los hechos, las fuerzas policiales deben equilibrar la seguridad pública con la compasión y la empatía hacia los familiares. Las fuerzas policiales también deben esforzarse por proporcionar información actualizada y precisa a las familias que esperan noticias de sus seres queridos. Para ver más detalles sobre la comunicación con las víctimas y las familias, ver el “[Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis](#)”.

Por último, el personal de primera respuesta, los familiares, los empleados de la escuela y todo el personal que no desempeñe una función o un trabajo relacionado con el cuidado de los cuerpos de las víctimas fallecidas o la escena del crimen deben abstenerse de dicha exposición o tenerla restringida. También se debe proteger a todos los miembros de la comunidad afectada de la exposición a una escena del crimen que el personal asignado no haya autorizado y limpiado. Las imágenes, los sonidos y los olores se ven envueltos en la respuesta emocional, y algunas personas no pueden separar la exposición de su reacción emocional, incluso mucho después del suceso. Esta incapacidad para separar la respuesta emocional angustiada del recuerdo del incidente es lo que puede convertirse en PTSD.

## **Evacuación y perímetros en la Escuela Primaria Robb**

Durante el proceso de evacuación de la Escuela Primaria Robb, el análisis del equipo del CIR no deja claro quién identificó las zonas calientes, templadas y frías en los alrededores de la escuela, o incluso si hubo tal identificación. La falta de rutas de evacuación seguras hizo que algunos evacuados resultaran heridos, que las lesiones físicas y psicológicas de otros se agravaran y que otros pudieran haberse perdido. Por ejemplo, uno de los miembros del personal de respuesta<sup>755</sup> decidió empezar a romper ventanas para evacuar a los estudiantes y maestros de las aulas en las que se sabía que el tirador no estaba presente. Un estudiante en el aula 109 movió un escritorio debajo de la ventana para que todos pudieran salir.<sup>756</sup> Quedaron cristales en el alféizar de las ventanas, y mientras algunos miembros del

---

<sup>754</sup> Hamblen et al., “Terapia cognitivo-conductual para la angustia posdesastre: un programa de tratamiento comunitario para los sobrevivientes del huracán Katrina.”

<sup>755</sup> Investigación del CIR.

<sup>756</sup> Investigación del CIR.



personal de respuesta levantaban a los estudiantes y los sacaban, otros estudiantes se apoyaban hacia delante, presionando y lesionándose las manos con los cristales rotos del alféizar.

Los miembros del personal de respuesta que ayudaron a los estudiantes a salir por las ventanas no siguieron a los estudiantes hasta la zona fría designada. En el vídeo grabado por las cámaras corporales se ve cómo los agentes policiales primeros en llegar gritan a los estudiantes que "salgan, salgan, salgan" y les indican que se alejen de la escuela.<sup>757</sup> Hay imágenes de otros agentes policiales primeros en llegar dirigiendo a los estudiantes hacia la funeraria, pero no está claro cuál era el camino ni quién recibía a los estudiantes en el otro extremo de su viaje de huida.

Una vez evacuados, los niños fueron trasladados a autobuses escolares para ser enviados al Centro de Reunificación (descrito con más detalle a continuación). Este proceso, sin embargo, supuso que algunos niños no fueran seleccionados o examinados para recibir atención médica. Un niño que recibió un disparo en la pierna caminó solo para evacuar;<sup>758</sup> otro con una herida de bala subió al autobús sin autorización médica; un niño informó que su amigo se había hecho daño en la pierna al salir por la ventana.<sup>759</sup> Uno de ellos sufrió heridas en las manos a causa de los cristales rotos de la ventana durante la evacuación, y aun así fue entregado a sus padres sin ningún tipo de evaluación o atención médica. Además, el niño experimentó el trauma de "sentir que iba a morir".<sup>760</sup>

Otras dos víctimas que fueron evacuadas después de que el tirador fuera neutralizado experimentaron dolor de oído y pitidos continuos en el oído, probablemente debido a su proximidad al tirador. Lamentablemente, incluso meses después, uno de los padres de estos niños heridos declaró no saber que la indemnización a las víctimas podría sufragar los gastos de los audífonos requeridos.<sup>761</sup> Un miembro de la familia trató las heridas de su hijo/a y otro lo/la llevó al médico días después del incidente. Otro padre "descubrió cientos de fragmentos de cristal incrustados bajo los brazos de [víctima], en su estómago y en sus piernas" la noche del 24 de mayo, lo que requirió que el padre pasara "horas sacando los cristales".<sup>762</sup> Solamente se evaluó a las víctimas que fueron trasladadas al hospital.

Al día siguiente, cuando los especialistas en víctimas del Buró Federal de Investigaciones (FBI, por sus siglas en inglés) atendían el Centro de Reunificación, preguntaban a quienes acudían a los servicios si se habían sometido a un reconocimiento médico o a una evaluación de salud mental e intentaban hacer triaje de las necesidades de las víctimas.<sup>763</sup> Sigue existiendo una brecha muy preocupante para aquellas víctimas que no fueron vistas en el hospital o que no se presentaron en el Centro de Reunificación y no recibieron ningún tipo de asistencia o seguimiento.

---

<sup>757</sup> Imágenes de múltiples cámaras corporales.

<sup>758</sup> Investigación del CIR.

<sup>759</sup> Investigación del CIR.

<sup>760</sup> Investigación del CIR.

<sup>761</sup> Investigación del CIR.

<sup>762</sup> Kantor, "14 meses después del tiroteo en la escuela de Uvalde, la madre de un sobreviviente comparte la batalla de su hijo con la salud mental: 'Vive con sus cicatrices cada día'."

<sup>763</sup> Investigación del CIR.

Todos los niños de la Escuela Primaria Robb en el momento del tiroteo estaban implicados en el aislamiento debido a la presencia de un tirador, experimentando la amenaza de lesiones o muerte. La mayoría escuchó disparos y muchos oyeron los gritos de sus compañeros. Otros presenciaron no solamente su muerte, sino la horrible violencia del asesinato de sus maestros, amigos y compañeros de clase. Quienes sobrevivieron en las aulas con el autor del delito sufrieron una situación explícitamente traumatizante durante 77 minutos de amenaza inminente a sus vidas, además de presenciar lo ocurrido a sus amigos, compañeros y maestros. Muchos no fueron conducidos inmediatamente a una zona segura ni reunidos con sus familias durante muchas horas. Estos factores dictan que todas las víctimas deberían haber sido sometidas a un examen de salud mental para determinar si experimentaban síntomas predictivos de depresión, ansiedad o estrés postraumático.<sup>764</sup>

Las fuerzas policiales que respondieron también se enfrentaron a problemas de respuesta a lo largo del perímetro. Al enterarse del incidente, varios padres y seres queridos acudieron inmediatamente a la Escuela Primaria Robb, donde fueron recibidos por las fuerzas policiales fuera del edificio escolar. Algunos familiares vieron cómo evacuaban a sus hijos de las aulas a través de las ventanas rotas hacia los autobuses escolares, pero no se les permitió reunirse con ellos.<sup>765</sup> Sin embargo, muchos de estos familiares fueron testigos de cómo las fuerzas policiales sacaban a sus propios hijos de la cola y se reunían con ellos directamente.<sup>766</sup> Esta desigualdad causó aún más angustia a los padres y cuidadores.

Los familiares tampoco recibieron información precisa y oportuna. Lo único que pudieron hacer las fuerzas policiales del perímetro durante largos periodos de tiempo fue pedir a los familiares que se apartaran y no bloquearan el acceso de los vehículos de emergencia y las fuerzas policiales al lugar de los hechos.<sup>767</sup> Además, toda la información proporcionada en el perímetro estaba disponible solamente en inglés.

En algunos casos, fuera de la escuela y cerca de la funeraria, al otro lado de la calle, los agentes de policía también hicieron uso de la fuerza para impedir que padres preocupados se acercaran a la escuela o a la funeraria, donde habían sido trasladados algunos de los estudiantes evacuados. Una madre fue esposada por los alguaciles federales de EE. UU., que la acusaron de no cooperar en cuanto a dónde estacionar su automóvil y de permanecer fuera del perímetro de las autoridades del orden público.<sup>768</sup> En cuanto la liberaron de las esposas, corrió y sacó a sus dos hijos del colegio y los puso a salvo. Indicó que las fuerzas policiales "fueron más agresivas en mantenernos a los padres fuera que en entrar y capturar al tirador".<sup>769</sup>

---

<sup>764</sup> Neria, Galea, y Norris, eds., *Salud mental y desastres*.

<sup>765</sup> Investigación del CIR.

<sup>766</sup> Investigación del CIR.

<sup>767</sup> Ray Sanchez, "'Tenemos problemas'. 80 minutos de terror en la Escuela Primaria Robb"; investigación del CIR.

<sup>768</sup> Cowen, "La madre que fue esposada por los alguaciles en medio de la respuesta al tiroteo en la escuela de Uvalde habla a medida que surgen nuevos detalles."

<sup>769</sup> Cowen, "La madre que fue esposada por los alguaciles en medio de la respuesta al tiroteo en la escuela de Uvalde habla a medida que surgen nuevos detalles."

En otro caso, las fuerzas policiales tiraron al suelo y amenazaron con una pistola eléctrica a un familiar que se encontraba muy alterado en el lugar de los hechos, intentando obtener información sobre el paradero de su hijo/a, cuando intentaron ir a buscarlo/a.<sup>770</sup> El agente dijo al equipo del CIR que tenían que "poner a un padre en el suelo" porque el padre no se quedaba detrás de la zona acordonada cuando los niños evacuados eran subidos a los autobuses.<sup>771</sup> Acusando al padre de no obedecer, un segundo agente le puso la mano en el hombro mientras le hacía un "barrido de piernas" y lo tiraba al suelo.<sup>772</sup> Mientras el padre estaba en el suelo, el agente no le colocó las esposas, sino que permaneció encima de él hasta que se mostró obediente.<sup>773</sup> En esta situación, los padres acababan de presenciar cómo su hijo/a salía del edificio cubierto de sangre con la cabeza echada hacia atrás como si fuera a desmayarse.<sup>774</sup> El padre corría para llegar hasta su hijo/a y, en cambio, debido a esta interacción, el autobús con su hijo/a herido/a abandonó el lugar.<sup>775</sup>

En otro momento, uno de los padres dijo a las fuerzas policiales: "Tienen que meterse ahí de una p... vez"; el agente del orden público le dijo al padre que se calmara y le contestó: "Lo tenemos bajo control, lo tenemos bajo control, nadie va a salir herido".<sup>776</sup> Más tarde, en el Centro de Reunificación, este padre, que había perdido a su hijo/a, se acercó al policía de antes, y le dijo: "Se lo p... dije", y recibió como respuesta lo siguiente: "Lo sé, lo siento".<sup>777</sup>

Otro padre que perdió a su hijo/a recordó que, mientras estaban fuera del colegio, oyeron disparos. Las familias empezaron a avanzar y un agente les dijo: "¿Oyen los disparos? Podríamos estar dentro parando esto, pero en vez de eso tenemos que estar fuera acorralándolos a todos ustedes".<sup>778</sup>

Otro padre tuvo que ser sujetado físicamente por los agentes al ver a su hijo/a, víctima de un disparo, tendido/a en una camilla en el suelo, justo a la salida del edificio escolar.<sup>779</sup> A continuación, la víctima fue introducida en una ambulancia y trasladada al hospital.<sup>780</sup>

Ninguno de los agentes presentó informes escritos ese día, ni en ningún momento posterior, en los que se describieran los detalles de su uso de la fuerza contra los padres u otros observadores.<sup>781</sup>

---

<sup>770</sup> Investigación del CIR.

<sup>771</sup> Investigación del CIR.

<sup>772</sup> Investigación del CIR.

<sup>773</sup> Investigación del CIR.

<sup>774</sup> Investigación del CIR.

<sup>775</sup> Investigación del CIR.

<sup>776</sup> Investigación del CIR.

<sup>777</sup> Investigación del CIR.

<sup>778</sup> Investigación del CIR.

<sup>779</sup> Investigación del CIR.

<sup>780</sup> Investigación del CIR.

<sup>781</sup> Investigación del CIR; Cowen, "La madre que fue esposada por los alguaciles en medio de la respuesta al tiroteo en la escuela de Uvalde habla a medida que surgen nuevos detalles"; Chute, "La policía se jactó de heroísmo después de que los padres de Uvalde rogaran por el rescate de sus hijos en medio del tiroteo en la escuela."

Según uno de los padres, "las fuerzas policiales se mostraron muy agresivas al alejar a los padres de la escuela. Había mucha confusión y ninguna dirección clara".<sup>782</sup> Las fuerzas policiales informaron a algunas familias que los niños habían sido evacuados por el otro lado de la escuela, cerca de la fachada y frente a la funeraria.<sup>783</sup> A otras familias se les dijo que sus hijos podrían estar en el Centro Cívico.<sup>784</sup> Una familia buscó desesperadamente a su hijo en tres lugares: un hospital de la zona, la Escuela Secundaria de Uvalde y el Centro Cívico.<sup>785</sup>

También hubo casos en los que las personas que se encontraban en el perímetro recibieron atención y compasión por parte de las fuerzas policiales. Por ejemplo, uno de los padres (quien más tarde se enteró de la muerte de su hijo/a) temblaba y parecía entrar en estado de shock.<sup>786</sup> Un agente de policía tomó nota, ayudó al padre a sentarse a la sombra (la temperatura era de 80 grados y había humedad) y le dio agua que habían traído de la funeraria para las fuerzas policiales.<sup>787</sup>

También se expuso innecesariamente a los fallecidos en el lugar de los hechos. Muchos agentes de policía entraron en las aulas de la Escuela Primaria Robb antes de que les dijeran que se marcharan si no eran médicos.<sup>788</sup> Un agente se puso mal en el lugar de la matanza debido al homicidio de los niños. Se trata de una reacción humana, y es probable que otros miembros de servicios de emergencia sintieran emociones fuertes al salir de su turno ese día o en días posteriores. Asimismo, a última hora de la tarde del 24 de mayo, el médico forense de San Antonio dispuso que los fallecidos fueran trasladados fuera de la escuela, en autobuses para víctimas masivas, detrás de cortinas construidas para mantener la intimidad.<sup>789</sup> Desgraciadamente, hubo un familiar/estudiante que presencié algunas de las actividades del médico forense antes de que se levantara la cortina de privacidad.<sup>790</sup>

## Reunificaciones y notificaciones

Otro aspecto central de la reducción del trauma el día de la tragedia implica el proceso de coordinación de las reunificaciones y las notificaciones.

### Principios de la reunificación, notificación y recepción

Tradicionalmente, el personal de respuesta ha identificado un "centro de reunificación" como un lugar al que los familiares pueden acudir para conocer el estatus de las víctimas y, con suerte, reunirse con quienes hayan sobrevivido y no hayan requerido hospitalización. Dado que la "reunificación" implica que

---

<sup>782</sup> Investigación del CIR.

<sup>783</sup> Investigación del CIR.

<sup>784</sup> Investigación del CIR.

<sup>785</sup> Investigación del CIR.

<sup>786</sup> Investigación del CIR.

<sup>787</sup> Investigación del CIR.

<sup>788</sup> Investigación del CIR.

<sup>789</sup> Investigación del CIR.

<sup>790</sup> Investigación del CIR.

las personas se reunirán, las recomendaciones más recientes son crear un "Centro de Notificación" o una "Zona de Recepción de Familiares y Amigos" para que quien busque a una víctima no entre con la suposición de que su ser querido está vivo. Hay que tener cuidado de no crear falsas esperanzas de que todo el mundo se reunirá con sus seres queridos. El Centro de Notificación/Recepción debe contar con un equipo capacitado para trabajar con víctimas y familias en situaciones de emergencia y que se coordine con el personal escolar, la gestión de emergencias, los médicos forenses, las fuerzas policiales y los líderes religiosos para proporcionar información sobre víctimas fallecidas, heridos, recuperación, identificación temporal, personas desaparecidas y entrega y disposición de efectos personales.<sup>791</sup> Durante la planificación de la preparación ante desastres, el gestor de emergencias y un comité de planificación deben determinar la entidad que gestionará el Centro de Notificación/Recepción.

Aunque la identificación de posibles ubicaciones para el Centro de Notificación/Recepción debería formar parte de la planificación de la preparación ante desastres, simulacros, ejercicios de mesa y otros ejercicios, no siempre es posible hacerlo, ya que la ubicación de un incidente es impredecible. Sin embargo, en muchas comunidades, puede haber uno o más edificios —centros comunitarios, áreas recreativas o incluso hoteles— que podrían considerarse apropiados para servir como Centro de Notificación/Recepción. Lo ideal es que estos lugares sean fáciles de localizar, pero que no estén tan cerca de la zona del incidente como para que las imágenes, los sonidos o los olores (por ejemplo, el cuidado y traslado de los fallecidos, la limpieza del lugar, los olores persistentes de destrucción, la sangre) puedan traumatizar a las víctimas sobrevivientes y a sus familiares. La clave de un Centro de Notificación/Recepción es que la distribución de información sobre su ubicación sea oportuna y precisa. Dicho lugar debe determinarse lo antes posible (si no antes del incidente), y debe proporcionarse a los familiares y seres queridos información sobre su ubicación lo antes posible utilizando múltiples vías y modalidades (teléfono, correo electrónico, mensajes de texto, medios sociales, radio, prensa y otros medios digitales). También es importante incluir la dirección del lugar. En función de las necesidades de acceso lingüístico y de las principales lenguas habladas en la comunidad, la información debe compartirse en varios idiomas, según proceda. Un Centro de Notificación/Recepción también debe contar con seguridad para mantener alejados a los medios de comunicación y a los observadores no afiliados.

Debe alentarse a todas las personas con acceso al Centro de Notificación/Recepción a que se abstengan de publicar en los medios sociales para proteger la privacidad de todos y permitir la confirmación de cualquier información que no haya pasado por un proceso de validación o investigación. Dado que muchos ciudadanos utilizan los medios sociales para comunicarse con sus amigos y seres queridos, pedirles que se abstengan de publicar información sería poco práctico. Sin embargo, la creación de mensajes amables en los que se les pida que se abstengan de publicar, volver a publicar o compartir cualquier información cuya veracidad desconozcan y que se abstengan de publicar imágenes perturbadoras y mensajes duros o crueles ayudaría probablemente a recordar a la gente que sea responsable en su uso de los canales de los medios sociales abiertos al público en general.

---

<sup>791</sup> FBI, "Las secuelas."

## Notificaciones de personas fallecidas y trauma

Un proceso de notificación de personas fallecidas también es esencial para quien pierde trágicamente a un ser querido. Las notificaciones de personas fallecidas o trauma son una experiencia difícil para los seres queridos y para las personas encargadas de transmitir la información. Las notificaciones de trauma deben ser realizadas solamente por un miembro del personal de respuesta que esté bien capacitado específicamente en cómo realizarlas correctamente. Se puede acceder a la capacitación en línea en sitios gubernamentales como la Oficina para las Víctimas del Crimen (OVC, por sus siglas en inglés)<sup>792</sup> y el FBI.<sup>793</sup> La mejor práctica dicta que las notificaciones de traumas deben ser realizadas en persona por un equipo de dos personas capacitadas como policías o proveedores de servicios a las víctimas (incluso cuando el familiar más cercano vive fuera de la jurisdicción de la agencia de respuesta).<sup>794</sup> No se recomienda tener más de dos miembros en el equipo, ya que los familiares pueden agobiarse fácilmente.

Las notificaciones de trauma deben estar informadas tanto desde el punto de vista cultural como del trauma. Es importante contar con un miembro del equipo de notificación de trauma que esté familiarizado con la comprensión cultural de la muerte por parte de los destinatarios y con el significado espiritual, los rituales y las costumbres de los seres queridos. También es importante incorporar los valores, creencias y prácticas culturales, así como la raza, etnia y fe/religión. Esta información puede recabarse de los líderes locales o de otros miembros de la comunidad si no es conocida por quienes transmiten el mensaje. Por ejemplo, al trabajar con una familia judía observante, el equipo de notificación de trauma debe anticipar la solicitud de la familia de que se entregue el cuerpo inmediatamente y estar preparado para abordarla en circunstancias en las que se requiera que las fuerzas policiales retengan el cuerpo hasta que el personal de investigación lo autorice para su entrega.

Los equipos de personal que proporcionan notificaciones de trauma suelen estar formados por un policía y un defensor de la víctima o un miembro del personal de salud del comportamiento, cada uno de los cuales debe estar capacitado en la notificación de trauma. Incluso el personal capacitado puede tener problemas después de entregar estas notificaciones, y las asignaciones deben ser limitadas, especialmente cuando hay poco tiempo para atender numerosas muertes. Lo ideal es que quien proporcione notificaciones de trauma no realice más de una notificación por turno y tenga la oportunidad de informar a sus supervisores y/o compañeros antes de realizar otra notificación.<sup>795</sup> Debe procurarse que la persona asignada a la notificación del trauma no sea un pariente, tenga una relación estrecha o esté familiarizada de otro modo con la víctima y su familia (por ejemplo, un terapeuta escolar).

---

<sup>792</sup> OVC, “Violencia masiva: notificaciones de defunción: mejores prácticas”; OVC, “Notificación de defunción por violencia masiva y terrorismo.”

<sup>793</sup> FBI, “Lamentamos informarle... Video de impacto.”

<sup>794</sup> FBI, “Lamentamos informarle... Video de impacto.”

<sup>795</sup> FBI, “Lamentamos informarle... Video de impacto.”

Al notificar la muerte de un niño, el equipo tiene que estar bien afirmado y preparado para absorber la intensidad de la emoción que suelen expresar los padres. La muerte de un niño también puede ser difícil de escuchar para cualquier adulto, por lo que los equipos de notificación especializados en trabajar en casos de muerte de un niño son los más adecuados siempre que sea posible. Se recomienda que los equipos que entregan notificaciones de trauma no sean asignados a más de uno en un incidente con víctimas masivas. Esto es, por supuesto, en el mejor de los casos, y no siempre es posible en situaciones en las que hay muchas muertes, pero aquí es donde una agencia puede ponerse en contacto con equipos de diferentes agencias o en otras jurisdicciones que estén trabajando en la respuesta o autorizados para apoyar el proceso. Deben ofrecerse sesiones informativas y/o apoyo entre pares a todos los involucrados en el proceso de notificación de trauma, junto con un tiempo de inactividad asignado después de completar una notificación de trauma.

Las notificaciones de trauma deben realizarse con compasión, sin juzgar las circunstancias del incidente y, preferiblemente, con más de un familiar presente. Si es necesario notificar a una persona sola, es una buena práctica pedirle que se ponga en contacto con un familiar cercano, un amigo o incluso un vecino comprensivo para que se quede con ella un rato después de la notificación en lugar de dejarla sola. De este modo se reduce el aislamiento y se cuenta con apoyo cuando la persona procesa la noticia y puede tener dificultades para funcionar debido a la conmoción y el dolor. No hay forma de predecir cómo responderá nadie a la noticia del fallecimiento de un ser querido, especialmente cuando ese ser querido es víctima de un delito. Quienes proporcionan la notificación deben ser conscientes y anticiparse a muchas respuestas emocionales, como llantos, gritos, silencio, shock que provoca rigidez o colapso, ira, negación, etc. Por este motivo, lo ideal es que la notificación se realice en un lugar cerrado donde los familiares puedan sentarse y acceder a agua, pañuelos, un cuarto de baño y apoyo social.

Una parte fundamental del proceso de notificación es también ayudar a los familiares a decidir quién de los allegados identificará al fallecido, limitando su exposición al cuerpo gravemente herido de un ser querido. A las familias cuyos seres queridos no puedan ser identificados debido a la gravedad de sus lesiones también se les debe proporcionar un terapeuta de crisis o un defensor de las víctimas (es decir, un miembro del personal dedicado a una familia). No suele ayudar que un familiar vea a un ser querido gravemente herido, por lo que el defensor de víctimas/familiares podría ayudarles a replantearse sus pensamientos para recordar a su ser querido tal y como era antes del incidente y centrarse en esa imagen en lugar de tener un recuerdo duradero de una imagen perturbadora. Si no se dispone de un defensor de la víctima o de un terapeuta de crisis, el miembro del personal de respuesta puede asignar a otro profesional experto en el trabajo con el duelo, como una enfermera de cuidados paliativos.

## **Reunificación y notificación en Uvalde**

### *Establecimiento del Centro de Reunificación/Notificación en Uvalde*

La respuesta al incidente fue caótica en muchos aspectos. La falta de un proceso de mando del incidente afectó todos los aspectos de la respuesta, incluida la designación de un Centro de Notificación/Recepción.

Nadie identificó ni estableció un Centro de Reunificación<sup>796</sup> al inicio de la respuesta. Aunque el retraso se debió en parte al difícil y largo proceso de identificación de los niños, se vio agravado por la falta de estructura. Muchos familiares estuvieron en la escuela durante horas sin que se les informara de su estado, lo que les provocó más miedo y ansiedad de los necesarios. Algunos familiares fueron enviados a la escuela secundaria, otros al Centro Cívico, otros al hospital y vuelta a empezar, para terminar después en el Centro Cívico.<sup>797</sup> Mientras tanto, al menos 91 niños se encontraban justo enfrente de la escuela, en la funeraria, cuyo espacio frontal se utilizó como Centro de Mando en algún momento.<sup>798</sup> Ninguno de los líderes estaba al corriente de que los niños que se encontraban en la capilla de la funeraria estaban asegurados por el personal de la funeraria y los padres, que estaban demasiado asustados y protectores como para dejar entrar a nadie para localizar a sus hijos.<sup>799</sup> Un miembro del personal de respuesta acabó llamando al 911 para informar de la necesidad de personal médico en la capilla a las 12:05 p.m., cuando el primer grupo de niños evacuados de la Escuela Primaria Robb entró en la funeraria y un equipo llegó minutos después.<sup>800</sup> Sin embargo, el equipo se marchó poco después (12:16:54 p.m.).<sup>801</sup> Un miembro del equipo de la ambulancia privada llegó más tarde y entró y salió de las salas traseras de la funeraria.<sup>802</sup> Los niños esperaron al menos otra hora para el comienzo de su evacuación de la funeraria al Centro de Reunificación.<sup>803</sup>

El Centro de Reunificación fue creado originalmente en el Centro Cívico por el subadministrador de la ciudad de Uvalde y otro personal de la ciudad en coordinación con el superintendente del Distrito Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD, por sus siglas en inglés) Hal Harrell.<sup>804</sup> Cuando el primer autobús llegó al Centro de Reunificación, las fuerzas policiales y los familiares ya estaban fuera.<sup>805</sup> Las fuerzas policiales crearon un pasillo para que los niños y el personal salieran del autobús y entraran en el edificio.<sup>806</sup> Todo el tiempo, los padres llamaban a sus hijos.<sup>807</sup> Una vez vaciado el primer autobús, llegaron los administradores escolares y tomaron el control del proceso en el Centro de Reunificación.<sup>808</sup>

En el interior del Centro de Reunificación, niños, maestros y personal escolar se pusieron en filas donde los maestros pasaron lista a cada clase.<sup>809</sup> Una vez que los administradores escolares tuvieron un

---

<sup>796</sup> Para este incidente, se designó el Centro de Reunificación como tal y se hará referencia al mismo de esta manera.

<sup>797</sup> Investigación del CIR.

<sup>798</sup> Investigación del CIR; imágenes de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>799</sup> Investigación del CIR.

<sup>800</sup> Llamadas al 911 del Departamento de Policía de Uvalde.

<sup>801</sup> Imágenes de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>802</sup> Imágenes de circuito cerrado de televisión de la funeraria Hillcrest Memorial.

<sup>803</sup> Investigación del CIR.

<sup>804</sup> Investigación del CIR.

<sup>805</sup> Investigación del CIR.

<sup>806</sup> Investigación del CIR.

<sup>807</sup> Investigación del CIR.

<sup>808</sup> Investigación del CIR.

<sup>809</sup> Investigación del CIR.



conteo, empezaron a entregar a los niños a sus padres.<sup>810</sup> Colocaron una pizarra de borrado en seco con una lista de todas las aulas a medida que llegaban de la escuela y empezaron a llamar a los padres por cada aula.<sup>811</sup> A los padres que se les llamó, se les dejó entrar al centro.<sup>812</sup> Lamentablemente, los cuatro maestros que recibieron disparos (dos de ellos mortales) no estuvieron presentes para recibir a sus estudiantes. Ver la sección "Reunificaciones y notificaciones en el hospital" para las reunificaciones que se produjeron en el hospital y la sección "Notificaciones de fallecimiento en Uvalde" para quien perdió a un ser querido.

### *Reunificaciones y notificaciones en el hospital*

El edificio del Hospital Memorial de Uvalde (UMH, por sus siglas en inglés) acababa de inaugurarse en marzo de 2022 y muchos de los miembros del personal de respuesta no estaban familiarizados con el edificio. Esto planteó dificultades. Por ejemplo, las dos primeras víctimas infantiles ingresaron por la entrada pública de la sala de emergencias (ER, por sus siglas en inglés).<sup>813</sup> Una de las víctimas murió al llegar, mientras que el otro niño estaba herido y sangraba.<sup>814</sup> Entrar por estas puertas exponía a estas víctimas al público y, en un caso, a un familiar que buscaba a ese niño.<sup>815</sup> Algunas de las familias que iban llegando se dirigieron a la capilla del UMH, que está conectada con la sala de emergencias y proporcionaba así una visión de las víctimas en las camas de hospital de toda la planta de la sala de emergencias.<sup>816</sup>

Las familias tuvieron problemas para entrar en el estacionamiento y por las puertas principales del UMH, lo que aumentó la frustración, las emociones y el caos del incidente. De hecho, algunas familias informaron que solamente accedieron a la entrada del hospital cuando las fuerzas policiales se marcharon para atender una posible amenaza urgente en otro lugar. Ver el "Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis" para saber más sobre los problemas con las comunicaciones.

A una familia que tenía un/a hijo/a herido/a en la sala de emergencias le dijeron que no podían ver a su hijo/a porque estaban demasiado emotivos: "en cuanto se calmen, los dejaremos entrar".<sup>817</sup> Su espera empeoró cuando vieron pasar por delante de la puerta a su hijo/a, cubierto/a de sangre y llorando en una silla de ruedas.<sup>818</sup> Después, los padres volvieron a ver a su hijo/a y acabaron ayudando a limpiar la sangre.<sup>819</sup> Horas más tarde, los dejaron ir.<sup>820</sup>

---

<sup>810</sup> Investigación del CIR.

<sup>811</sup> Investigación del CIR.

<sup>812</sup> Investigación del CIR.

<sup>813</sup> Investigación del CIR.

<sup>814</sup> Investigación del CIR.

<sup>815</sup> Investigación del CIR.

<sup>816</sup> Investigación del CIR.

<sup>817</sup> Investigación del CIR.

<sup>818</sup> Investigación del CIR.

<sup>819</sup> Investigación del CIR.

<sup>820</sup> Investigación del CIR.

Otra familia buscaba desesperadamente a su hijo en el Centro de Reunificación cuando recibieron una llamada del UMH preguntándoles si les daban permiso para ingresar a su hijo en el hospital.<sup>821</sup> Cuando la familia preguntó qué había ocurrido, se les dijo que no se podían dar esos detalles, pero que se dirigieran al UMH.<sup>822</sup> Sin embargo, no hubo ningún proceso para recibir a la familia cuando llegó al UMH, como se le había indicado. De hecho, la familia esperó unos 20 minutos para pasar el control de seguridad tanto en el estacionamiento como en la entrada principal del hospital. Al final, la familia pudo ver brevemente a su hijo/a después de que les dijeran erróneamente que se trataba de una herida superficial; más tarde se enteraron de que el niño/a tenía que ser trasladado/a en helicóptero a San Antonio para ser operado/a.<sup>823</sup> Mientras el padre y su hijo/a esperaban el avión, el niño/a que ese mismo día había estrenado camisa y zapatos para la entrega de premios, dijo que se le habían estropeado los zapatos y la camisa y que no encontraba sus anteojos.<sup>824</sup>

### **Análisis posterior al incidente del UMH**

La UMH llevó a cabo su propio análisis posterior poco después del incidente e inició su propio proceso para abordar sus recomendaciones poco después. Algunas de ellas incluían cambiar la puerta entre la capilla y la sala de emergencias, reubicar a las familias de la capilla tras un incidente crítico o de violencia masiva y crear un proceso de gestión de emergencias para la identificación de las víctimas y los sobrevivientes.\*

---

\* Investigación del CIR.

Dos familias recibieron notificaciones de sus hijos fallecidos mientras estaban en el hospital.<sup>825</sup> En el momento del incidente, el UMH no disponía de un lugar donde colocar a las víctimas fallecidas ni de un médico forense local, por lo que colocaron a los dos niños en un quirófano e hicieron que el personal de recursos humanos revisara los cuerpos en busca de marcas de nacimiento y otros signos identificativos que ayudaran a identificarlos.<sup>826</sup> En algunos casos, este mismo personal de recursos humanos prestó asistencia en las notificaciones, a pesar de no estar debidamente capacitado para notificar fallecimientos.<sup>827</sup> Trajeron a los familiares uno por uno para identificar los cadáveres, algunos de los cuales eran muy difíciles de identificar. Fue una experiencia traumática para el personal del hospital. Una de esas personas dijo: "Soy de RRHH y les decía a las familias el estado de su hijo. No tenía ni capacitación ni apoyo".<sup>828</sup> Y no ayudaba el hecho de que a los familiares se les dejaba solos para que se

---

<sup>821</sup> Investigación del CIR.

<sup>822</sup> Investigación del CIR.

<sup>823</sup> Investigación del CIR.

<sup>824</sup> Investigación del CIR.

<sup>825</sup> Investigación del CIR.

<sup>826</sup> Investigación del CIR.

<sup>827</sup> Investigación del CIR.

<sup>828</sup> Investigación del CIR.

preguntaran dónde estaba su ser querido o qué pasos había que dar a continuación para atender a su ser querido fallecido. Dejar solos a los familiares para que se preocuparan, lloraran y se preguntaran qué le había ocurrido a su hijo/a de 9 o 10 años prolongó su angustia emocional, retrasó su capacidad para procesar la información y les impidió empezar a estabilizar sus respuestas de estrés traumático. En esta situación, el UMH podría haber recurrido al personal del centro de cuidados paliativos vecino para obtener asistencia en esta tarea.

Un familiar informó que le habían dicho que habían visto a su hijo/a ingresado/a en el hospital.<sup>829</sup> Iban de un miembro del personal del hospital a otro describiendo a su hijo/a y les decían que el niño/a no estaba allí.<sup>830</sup> Pasaron horas antes de que un miembro del personal del hospital, quien se enteró a través de un miembro de la familia de otro niño/a fallecido (a quien se le mostró el hijo/a de los otros miembros de la familia), que su hijo/a, de hecho, había estado allí en el hospital, fallecido y sin identificar, durante horas.<sup>831</sup> Otra familia informó que habían lavado a su hijo/a antes de pedirles que entraran a identificarlo, y esto les molestó. Aunque puede ser habitual lavar un cadáver antes de que sus seres queridos lo examinen para identificarlo, a la familia le habría ayudado estar informada en el momento en que fueron a examinar el cadáver. Preparar a los familiares sobre lo que pueden esperar cuando examinan un cadáver es una práctica informada sobre el trauma.

### *Notificaciones de fallecimientos en Uvalde*

En Uvalde, el proceso de notificación de fallecimientos fuera del hospital fue igualmente desorganizado, caótico y, en ocasiones, percibido por los familiares de las víctimas como cruel. Una vez que se produjeron todas las reunificaciones, las familias que aún se encontraban en el Centro de Reunificación fueron conducidas al interior; esto ocurrió alrededor de las 4 p.m., varias horas después de que hubiera comenzado el tiroteo.<sup>832</sup> Estuvieron representadas varias agencias policiales, incluidos el Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS, por sus siglas en inglés), el Servicio de Aduanas y Protección Fronteriza de Estados Unidos (CBP, por sus siglas en inglés), el FBI y el Departamento de Policía de Uvalde (UPD, por sus siglas en inglés), junto con personal escolar y autoridades municipales y del condado. A las familias no se les proporcionó ninguna información y recibieron principalmente información de los medios sociales, de amigos y familiares que enviaban mensajes de texto o de boca en boca.<sup>833</sup> En un momento dado, un funcionario informó erróneamente que iba a llegar un autobús más al Centro de Reunificación, lo que creó la esperanza de que hubiera más niños vivos.<sup>834</sup> En otro momento, se comunicó a la familia de una víctima fallecida que su hijo/a seguía en la escuela, lo que les dio esperanzas de reunirse con él/ella.<sup>835</sup> Se pidió a las familias que proporcionaran descripciones de sus hijos, pero debido al estado de los cuerpos de las víctimas, también se les pidió descripciones de la ropa

---

<sup>829</sup> Investigación del CIR.

<sup>830</sup> Investigación del CIR.

<sup>831</sup> Investigación del CIR.

<sup>832</sup> Investigación del CIR.

<sup>833</sup> Investigación del CIR.

<sup>834</sup> Investigación del CIR.

<sup>835</sup> Investigación del CIR.

de sus hijos o fotos en lugar de descripciones verbales.<sup>836</sup> Dado que la Escuela Primaria Robb celebró su ceremonia de entrega de premios esa misma mañana, la mayoría de los padres tenían fotos recientes que pudieron compartir con los Texas Rangers que estaban recogiendo la información.<sup>837</sup> Las fotos y, en particular, las descripciones de la ropa ayudaron a identificar a los niños.<sup>838</sup>

El proceso de notificación fue tan caótico que el fiscal del distrito del condado de Uvalde empezó a hablar con los familiares sobre la necesidad de esperar a los resultados de la autopsia antes de notificar el fallecimiento.<sup>839</sup> Los familiares estaban muy angustiados y gritaban: "¿Qué, nuestros hijos han muerto? No, no!"<sup>840</sup> También se tomaron muestras de ADN a algunos familiares, a quienes se dijo que los resultados tardarían un par de días en llegar y permitir la identificación de sus hijos, lo que provocó una angustia aún mayor en los familiares y una reacción airada que después dio lugar a la anulación de la información.<sup>841</sup> Después de todo, los funcionarios siguieron adelante con las notificaciones sin resultados de ADN.<sup>842</sup>

Los familiares también recibieron información inexacta. Varios miembros del personal de primera respuesta les dijeron que su familiar estaba siendo tratado en el hospital.<sup>843</sup> Al mismo tiempo, ya se sabía que ninguno de los niños que estaban presentes durante el incidente en la habitación 111 había sobrevivido. Una persona contó que preguntó a los líderes comunitarios del Centro de Reunificación si los que quedaban en la habitación eran las familias de los fallecidos, ya que todos los demás habían sido avisados.<sup>844</sup> Los líderes les dijeron que no era así, cuando en realidad sí lo era. Esta fue otra comunicación engañosa que aumentó la desconfianza de los familiares en que los líderes del gobierno y los representantes de las autoridades del orden público proporcionaran información veraz y oportuna sobre las víctimas y desconfianza en la propia respuesta. Además, en una conferencia de prensa no relacionada el día del incidente, antes de que se comunicara a las familias que había niños fallecidos, el gobernador de Texas anunció de forma inexacta que habían fallecido 14 estudiantes y un maestro.<sup>845</sup>

Las notificaciones de fallecimiento tampoco fueron proporcionadas por personal capacitado, de manera coherente con las mejores prácticas. Inicialmente, los equipos de notificación de fallecimientos incluían a terapeutas escolares, quienes no estaban capacitados para proporcionar estas notificaciones y eran ellos mismos víctimas.<sup>846</sup> Los terapeutas recibieron el enfado y la frustración de las familias por el hecho

---

<sup>836</sup> Investigación del CIR.

<sup>837</sup> Investigación del CIR.

<sup>838</sup> Investigación del CIR.

<sup>839</sup> Investigación del CIR.

<sup>840</sup> Investigación del CIR.

<sup>841</sup> Investigación del CIR.

<sup>842</sup> Investigación del CIR.

<sup>843</sup> Investigación del CIR.

<sup>844</sup> Investigación del CIR.

<sup>845</sup> Transcripción de la conferencia de prensa del gobernador de Texas, el 24 de mayo de 2022, en Abilene, TX.

<sup>846</sup> Investigación del CIR.

de que la escuela no pudiera mantener a salvo a sus hijos.<sup>847</sup> La estructura de los equipos cambió después de esa notificación, y cada equipo se formó por un Texas Ranger y un profesional del servicio de atención a las víctimas del TXDPS.<sup>848</sup> Los especialistas en víctimas del FBI, quienes están todos capacitados en notificación de fallecimientos, estaban presentes en Uvalde para apoyar el proceso de notificación de fallecimientos, pero se les negó la posibilidad de participar.<sup>849</sup> El TXDPS les dijo "nos encargamos nosotros", a pesar de que el personal del TXDPS no estaba formado en este proceso.<sup>850</sup> En otros casos, los familiares se enteraron de una muerte por los medios sociales o por el anuncio del fiscal del distrito del condado de Uvalde de que iban a realizar autopsias.<sup>851</sup> Además, a quien llevó a cabo las notificaciones se le asignaron numerosos familiares con los que trabajar durante varias horas, por lo que muchos declararon sentir fatiga por compasión.<sup>852</sup> El equipo del CIR fue informado de al menos un miembro del TXDPS que se sintió abrumado por la entrega de los avisos de fallecimiento.<sup>853</sup>

Aunque algunas familias recibieron la notificación del fallecimiento de sus seres queridos aproximadamente a las 8 p.m., las notificaciones finales no se completaron hasta la medianoche.<sup>854</sup> Aunque los familiares describieron el proceso como caótico, doloroso y exasperante, también dijeron que la notificación en sí por parte de los Rangers fue todo lo compasiva que se podía ser al compartir este tipo de noticias.<sup>855</sup> Las familias no fueron apresuradas y fueron escoltadas hasta la entrada trasera del Centro de Reunificación, donde se las alejó de los medios de comunicación y otros curiosos.<sup>856</sup>

## Servicios agudos para miembros del personal de respuesta

Los servicios de trauma también son cruciales para el bienestar y la resiliencia de los miembros del personal de respuesta durante un incidente crítico. Se sabe que los miembros de servicios de emergencia que se han visto implicados en incidentes con víctimas masivas (MCI, por sus siglas en inglés) pueden experimentar diversas formas de trauma psicológico.

## Principios de los servicios agudos para los miembros del personal de respuesta

Durante un MCI, el comandante del incidente debe nombrar a un agente al mando para coordinar los servicios de apoyo al trauma para las fuerzas policiales y otras agencias de respuesta pertinentes. Esta función supervisa los niveles de exposición traumática, estrés agudo y angustia en la población del personal de respuesta; es como la función de un comandante de incidentes, pero específicamente para

---

<sup>847</sup> Investigación del CIR.

<sup>848</sup> Investigación del CIR.

<sup>849</sup> Investigación del CIR.

<sup>850</sup> Investigación del CIR.

<sup>851</sup> Investigación del CIR.

<sup>852</sup> Investigación del CIR.

<sup>853</sup> Investigación del CIR.

<sup>854</sup> Investigación del CIR.

<sup>855</sup> Investigación del CIR.

<sup>856</sup> Investigación del CIR.

atender el bienestar del personal de las fuerzas policiales.<sup>857</sup> Otros miembros de servicios de emergencia que no sean policías también pueden utilizar este modelo. Además, este agente de mando puede ser responsable de:

- gestionar todas las tareas relacionadas con la salud mental durante un MCI
- coordinar con el grupo de trabajo sobre bienestar de los agentes;
- desarrollar relaciones entre la agencia y los proveedores de servicios de salud mental;
- revisar las políticas y procedimientos para proporcionar servicios psicológicos a los agentes tras un incidente crítico;
- proporcionar capacitación y asesoramiento a los supervisores;
- proporcionar formación y apoyo a los familiares de los agentes.<sup>858</sup>

Las agencias del personal de respuesta deben disponer de profesionales de la salud del comportamiento formados en desastres en el lugar de los hechos o en las proximidades para proporcionar apoyo psicológico inmediato, como primeros auxilios psicológicos (PFA, por sus siglas en inglés) o primeros auxilios en caso de estrés (SFA, por sus siglas en inglés), al personal durante un MCI. Este apoyo puede incluir sesiones informativas, asesoramiento y otras intervenciones de apoyo. El apoyo proporcionado durante la respuesta suele ser más bienvenido al final de cada turno o después de que el personal de respuesta haya tenido tiempo de asentarse y reunirse para apoyarse mutuamente o acceder al apoyo de sus compañeros. Es importante tener en cuenta que algunos miembros del personal de respuesta necesitan acceder al apoyo lo antes posible, mientras que otros pueden tardar algún tiempo en procesarlo. Por lo tanto, se recomienda que los servicios de apoyo psicológico estén disponibles de inmediato para quien requiera apoyo inmediato y agudo, y como parte del apoyo de 24 a 72 horas tras el incidente para otros que puedan necesitar las primeras 24 horas para descansar, asentar sus emociones o procesar antes de unirse a una sesión informativa o de asesoramiento.

Este apoyo también debe estar presente durante el procesamiento de la escena del crimen para los técnicos e investigadores que pasan horas escudriñando las trágicas secuelas de un MCI para reconstruir la investigación, entregar efectos personales y responder a las preguntas sobre lo sucedido.

Las agencias de personal de respuesta deben desarrollar un sistema para controlar el estrés del personal durante un MCI y en los meses posteriores. Esto puede incluir controles periódicos con el personal y el uso de herramientas de evaluación para identificar a quienes puedan estar teniendo problemas.

---

<sup>857</sup> Usher et al., *Prepararse para lo inimaginable*.

<sup>858</sup> Laura Usher et al., *Prepararse para lo inimaginable: cómo pueden los jefes de policía salvaguardar la salud mental de los agentes antes y después de eventos con víctimas masivas*.

## Servicios de terapia y apoyo

La terapia y otros servicios de apoyo son fundamentales para promover la salud mental y el bienestar de las fuerzas policiales y otros socorristas. Los siguientes son algunos ejemplos de servicios de terapia y apoyo que pueden proporcionarse:

- Los PFA son una práctica basada en pruebas que se recomienda a quien haya estado expuesto a un incidente de violencia masiva, violencia comunitaria, un desastre natural u otra situación de emergencia.\*
- Los SFA son una variante de los PFA centrada en los socorristas. Los SFA preparan a los bomberos, a los servicios médicos de emergencia (EMS, por sus siglas en inglés) y al personal de rescate para utilizar esta técnica, que incluye acciones que los socorristas pueden llevar a cabo para gestionar el estrés para sí mismos y para sus equipos.†
- Los Programas de Asistencia para Empleados (PAE, por sus siglas en inglés) son programas patrocinados por los empleadores que proporcionan terapia confidencial, servicios de referencia y otros recursos para apoyar la salud mental y el bienestar de los empleados. Los PAE pueden ser una forma eficaz de proporcionar apoyo continuo a las fuerzas policiales y otros socorristas.‡
- Los programas de apoyo entre iguales implican a compañeros capacitados que proporcionan apoyo emocional y psicológico a otros socorristas. El apoyo entre iguales puede ser una poderosa herramienta para fomentar la resiliencia y promover el bienestar de las fuerzas policiales y otros socorristas.§
- Los profesionales de la salud mental, como psicólogos y trabajadores sociales, pueden proporcionar asesoramiento y otros servicios de salud mental a las fuerzas policiales y otros socorristas. Estos profesionales pueden ayudar a los socorristas a afrontar la exposición al trauma, controlar el estrés y desarrollar estrategias de afrontamiento saludables.\*\*
- Los programas de capellanía proporcionan apoyo espiritual y emocional a las fuerzas policiales y otros socorristas. Estos programas pueden beneficiar a los socorristas que se enfrentan a problemas existenciales o espirituales relacionados con su trabajo.††

Es importante destacar que los servicios eficaces de terapia y apoyo para las fuerzas policiales y otros socorristas requieren un enfoque global e integrado. Esto incluye proporcionar una gama de servicios que respondan a las necesidades específicas de los diferentes miembros del personal de respuesta, garantizar que los servicios sean confidenciales y libres de estigmas, y promover una cultura de apoyo dentro de las agencias policiales y la comunidad.

*continúa en la página 285*

### ***Servicios de terapia y apoyo, cont.***

\* SAMHSA, “Primeros auxilios de estrés para el personal de bomberos y servicios de emergencias médicas”; Centro nacional para el estrés postraumático, “Primeros auxilios para el estrés: Manuales y recursos para trabajadores de la salud.”

† Centro nacional para el estrés postraumático, “Primeros auxilios para el estrés: Manuales y recursos para trabajadores de la salud.”

‡ Milliard, “Utilización e impacto de los programas de apoyo entre pares.”

§ SAMHSA, “Dar apoyo.”

\*\* Usher et al., *Prepararse para lo inimaginable*.

†† Usher et al., *Prepararse para lo inimaginable*.

### **Servicios agudos para los miembros del personal de respuesta en la Escuela Primaria Robb**

El 24 de mayo, los miembros del personal de respuesta fueron enviados a la Escuela Primaria Robb y, a su llegada, se vieron expuestos a experiencias traumáticas que les exponían a un riesgo elevado de trastornos emocionales y problemas de salud mental. Las agencias que acudieron al lugar de los hechos pueden clasificarse como respuesta táctica inicial, control de multitudes/perímetro, tratamiento médico/evacuación, investigadores penales/forenses y servicios de apoyo. Aunque no estaban físicamente presentes en el lugar de los hechos, los despachadores de la central de emergencias y de comunicaciones también se vieron afectados por el trauma de este incidente. De hecho, aunque no todos los miembros del personal de respuesta se encontraban en el lugar de los hechos, es posible que todos ellos hayan experimentado exposiciones traumáticas durante este incidente. Es fundamental que los ejecutivos de las fuerzas policiales proporcionen servicios a todos los implicados, es decir, en algunas agencias, a toda la agencia.

Tras el MCI del 24 de mayo, hubo una falta de coordinación entre la gran cantidad de servicios de asesoramiento de agencias y organizaciones sin ánimo de lucro. Al mismo tiempo, se produjeron duplicaciones y vacíos en los servicios de asesoramiento para las fuerzas policiales y otros socorristas.

No se proporcionó al personal de respuesta de Uvalde (policía, EMS - por sus siglas en inglés - y bomberos) acceso oportuno e inmediato a los servicios de trauma. Al principio, no había ningún equipo de manejo del estrés durante incidentes críticos (CISM, por sus siglas en inglés) in situ para proporcionar apoyo emocional y psicológico al personal de respuesta. Después de varias horas, varias agencias respondieron con sus equipos de servicios de apoyo, como la División de Servicios a Víctimas (VS, por sus siglas en inglés) y el EAP del FBI, los Servicios de Respuesta a Incidentes Críticos (CIRS, por sus siglas en inglés) de los Servicios de Apoyo a Víctimas y Empleados (VESS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Policía de Texas, y un equipo del CISM de la Comisión de Salud y Servicios Humanos de Texas (HHSC, por sus siglas en inglés). Los equipos estaban formados por profesionales de la salud mental capacitados y contactos entre pares. Por último, el Instituto de Gestión para las Fuerzas



Policiales de Texas de la Facultad de Justicia Penal de la Universidad Estatal de Sam Houston envió a profesionales de la salud mental a Uvalde para ayudar con servicios de asistencia personalizados.<sup>859</sup>

Varios terapeutas y personal de los servicios de apoyo señalaron que, durante los primeros días posteriores al incidente, los recursos deberían haber estado más organizados y debería haber existido una coordinación precisa de los servicios de apoyo. En lugar de ello, cada agencia parecía operar de forma independiente.<sup>860</sup>

Los servicios y el apoyo iniciales en materia de trauma tuvieron un alcance y una eficacia limitados. Inicialmente, los equipos de HHSC CISM, TXDPS, VESS y VS del FBI se centraron en intervenciones individuales, como sesiones informativas y terapia en situaciones de crisis. No abordaron los factores organizativos y sistémicos más amplios que contribuyen a la exposición al trauma y a la angustia psicológica entre los miembros del personal de respuesta. Además, los servicios de trauma y el apoyo a los sobrevivientes proporcionados a los intervinientes carecían de un seguimiento coherente y un apoyo continuo. Aunque la respuesta inicial fue clave, muchos miembros del personal de respuesta afirmaron sentirse abandonados y sin apoyo en las semanas y meses posteriores al incidente crítico.

En lo que respecta a las agencias federales que respondieron, existe información contradictoria sobre la disponibilidad de servicios de apoyo y sobre la forma en que se comunicaban dichos recursos. Se mencionó que, para el 27 de mayo de 2022, capellanes, personal de EAP, caninos de apoyo y terapeutas estaban caminando alrededor de la escena en la Escuela Primaria Robb para ofrecer asistencia.<sup>861</sup> También se informó que algunos especialistas en víctimas no disponían fácilmente de servicios de apoyo (ver la sección “Especialistas en servicios para víctimas”).<sup>862</sup>

## Servicios de apoyo inmediatos o intermedios

La fase inmediata o intermedia abarca el primer año tras un incidente. En esta fase, hay muchas acciones e intervenciones de apoyo que pueden ayudar a los afectados a mitigar el desarrollo de un problema de salud mental diagnosticable, incluido el PTSD, otros trastornos relacionados con la ansiedad y la depresión grave. La fase intermedia sigue considerándose un marco temporal viable en el que las víctimas pueden abordar activamente cualquier síntoma perturbador mediante un afrontamiento positivo, la búsqueda de apoyo social, el recuerdo, la conmemoración, la creación de narraciones, la narración de historias y otras actividades expresivas, así como el seguimiento de tratamientos basados en pruebas, como la terapia cognitiva y de comportamiento para la angustia posterior al desastre. Se sabe que todo ello ayuda a mitigar el desarrollo de una enfermedad mental diagnosticable tras un suceso traumático. Para muchas víctimas, emprender este tipo de iniciativas de recuperación lo antes posible puede aumentar su eficacia.

---

<sup>859</sup> Atkins, “El programa se despliega en Uvalde para brindar apoyo.”

<sup>860</sup> Investigación del CIR.

<sup>861</sup> Investigación del CIR.

<sup>862</sup> Investigación del CIR.

Ayudar a las familias, las víctimas y a los miembros del personal de respuesta a no desarrollar problemas de salud mental puede permitirles avanzar por la senda de la recuperación. Esto refuerza su capacidad para adaptarse y apoyarse mutuamente, en lugar de que un porcentaje significativo acabe con problemas de salud (por ejemplo, enfermedades relacionadas con el corazón, deficiencias autoinmunes) y necesidades de salud mental que les impidan funcionar, ir a trabajar, cuidar de sus familias y volver a tener alegría en sus vidas. La investigación ha demostrado que cuando hay cuestiones pendientes en relación con un incidente violento y traumático, como un juicio penal, la falta de rendición de cuentas o las continuas luchas políticas internas en relación con un incidente, la recuperación de los familiares, las víctimas y otros miembros de la comunidad es más lenta e incluso puede estancarse.<sup>863</sup>

Las siguientes secciones hablan de las prácticas y normas generalmente aceptadas para los servicios de apoyo tras los incidentes y de la respuesta en Uvalde.

## Identificación de las comunidades afectadas

Un paso fundamental para proporcionar servicios de apoyo tras un incidente es identificar a las comunidades afectadas y analizar sus necesidades específicas.

### Principios para la identificación de las comunidades afectadas

Tras un MCI, es una buena práctica llevar a cabo una evaluación de las necesidades de la comunidad. La evaluación de las necesidades pretende identificar el número de víctimas fallecidas y heridas directamente afectadas multiplicado por el número medio de familiares directos, el número de personas presentes pero no heridas expuestas al estrés traumático del suceso, el número de miembros del personal de primera respuesta en general y de los que resultaron heridos, y una estimación de las poblaciones de alto riesgo de la comunidad expuesta que pueden desarrollar problemas de salud mental o física. La evaluación de las necesidades debe reunir información demográfica, geográfica, económica, social, cultural y sobre la capacidad de las infraestructuras, así como cualquier otra información que pueda ayudar a determinar si el incidente puede ser gestionado por la comunidad o si puede necesitarse asistencia externa en forma de subvenciones, personal, capacitación y asistencia técnica. La evaluación debe identificar claramente cualquier brecha que exista actualmente en la comunidad que pueda afectar negativamente a su capacidad de apoyar a los afectados hacia la recuperación. Una evaluación exhaustiva de las necesidades también puede incluir un presupuesto estimado de la cantidad de fondos necesarios para que las víctimas y sus familiares, las organizaciones de servicios de emergencia y otras agencias proveedoras puedan apoyar a la comunidad en su recuperación.

Los incidentes de violencia son traumáticos y, aunque cada persona responderá de forma diferente en función de su nivel de exposición, antecedentes traumáticos y otros factores de riesgo, así como de sus habilidades de afrontamiento y adaptación, existen suficientes investigaciones sobre terrorismo,

---

<sup>863</sup> *Retos inesperados para comunidades en la fase de recuperación tras un incidente de violencia masiva*; Carlson, “Por qué los fiscales deben comprender el impacto del trauma”; Goldman, “La justicia restaurativa como un enfoque basado en el trauma”; Parsons y Bergin, “El impacto de la participación de la justicia penal en la salud mental de las víctimas.”

tiroteos en escuelas y otros incidentes de este tipo que describen las reacciones más comunes y los síntomas de angustia que cabe esperar en poblaciones específicas.

El modelo de “esferas de influencia”<sup>864</sup> (ver la figura 6-1 en la página 289) clasifica a los sobrevivientes en grupos definidos por su nivel de exposición al incidente. La exposición es el indicador crítico de los posibles efectos negativos. Este modelo ilustra que el riesgo de desarrollar trastornos mentales graves se basa en la proximidad de las personas, tanto emocional (relacional) como geográfica, al incidente/desastre. La combinación de la información recopilada en la evaluación de necesidades, el seguimiento de los sobrevivientes y los foros familiares, los informes de los proveedores, las actividades comunitarias relacionadas con el desastre, los estudios de casos directos y la información anecdótica puede sugerir el tipo de servicios que deben proporcionarse a quién, dónde, cómo y cuándo. El modelo debe utilizarse para informar la estrategia general de divulgación del programa. Deben actualizarse las evaluaciones de necesidades a intervalos razonables (cada 6 meses, por ejemplo) para observar cualquier cambio en las poblaciones identificadas. Los nuevos hallazgos deben integrarse en una evaluación de necesidades revisada y distribuirse al personal de servicios a las víctimas, al personal de salud del comportamiento y a los programas de proveedores responsables del apoyo, la distribución de recursos y la divulgación/seguimiento. A continuación, el personal de divulgación debe revisar sus estrategias y ajustar sus esfuerzos para llegar a las poblaciones recién identificadas o a las que tienen una necesidad continua.

---

<sup>864</sup> DeWolfe, *Manual de capacitación para trabajadores de salud mental y servicios humanos en desastres mayores*.

Figura 6-1. El modelo de las esferas de influencia



Como se muestra en la figura 6-1, el círculo más pequeño es el de las personas más afectadas y, por tanto, con mayor riesgo de desarrollar una enfermedad mental. Estas víctimas directas/sobrevivientes han resultado heridas y han sufrido las mayores pérdidas. La siguiente esfera de las personas con mayor riesgo incluye a los familiares de las víctimas que murieron o resultaron gravemente heridas en el suceso. La tercera esfera engloba a los "proveedores de servicios", que generalmente se refiere al personal de rescate y miembros del personal de respuesta que estuvieron en el lugar del suceso en los primeros minutos y horas posteriores al suceso. La siguiente esfera incluye al personal de apoyo, que suele definirse como el resto del personal de respuesta que llegó para prestar asistencia una vez que el lugar se declaró suficientemente seguro, es decir, dejó de ser una zona activa. Ejemplos de proveedores de apoyo son el personal que sirvió de apoyo a las familias o que trabajó en centros de asistencia o

reunificación familiar, representantes religiosos, funcionarios de comunicación y voluntarios que actuaron como personal de primera respuesta. La última esfera incluye a la comunidad en general, que puede tener una conexión más amplia con el suceso o una preocupación personal que influya en sus respuestas al suceso, y al público en general, que puede haber estado expuesto al suceso a través de la radio, la televisión o de boca a boca.

En esta figura, es esencial observar que mientras que el número de sobrevivientes aumenta a medida que la esfera de influencia se desplaza hacia grados menores de exposición directa al suceso, la intensidad de la exposición disminuye. Una menor exposición al suceso suele significar un menor riesgo de desarrollar problemas de salud mental más graves. Sin embargo, este menor riesgo es solamente en relación con la exposición y no incluye otras variables de riesgo que pueden influir en el desarrollo de una enfermedad mental, como la edad, las experiencias traumáticas previas, los problemas previos de salud mental o de consumo de sustancias, el estatus socioeconómico y de inmigrante, y las necesidades funcionales y de acceso.

Ver el [“Apéndice F. Materiales complementarios para servicios de apoyo y trauma”](#) para obtener más información sobre las poblaciones de alto riesgo.

### **Comunidades afectadas y evaluación de las necesidades en Uvalde**

En el tiroteo de la Escuela Primaria Robb había ese día 587 niños y muchos otros maestros y miembros del personal.<sup>865</sup>

Muchos de los niños y adultos presentes ese día necesitaron tratamiento por lesiones físicas. Hubo al menos 17 sobrevivientes que sufrieron lesiones físicas. Quince víctimas fueron atendidas en el UMH el 24 de mayo de 2022: 11 niños y cuatro adultos. Cuatro de los niños y un adulto fueron trasladados a hospitales de San Antonio al día siguiente. Los otros pacientes fueron tratados en Uvalde antes de ser dados de alta a sus casas.<sup>866</sup>

Tres hospitales de la zona de San Antonio informaron que habían recibido pacientes del tiroteo: Centro Médico del Ejército Brooke, Hospital Universitario y Hospital Metodista de Niños. El Centro Médico del Ejército Brooke, en Fort Sam Houston, atendió a dos pacientes adultos en estado crítico con heridas producidas por el tiroteo. En el Hospital Universitario se trató a cuatro víctimas, un adulto y tres niños; uno de los niños se encontraba en estado crítico en el momento del ingreso, otro en buen estado y el tercero en estado regular. Otra víctima infantil fue tratada en el Hospital Metodista de Niños.<sup>867</sup>

---

<sup>865</sup> Investigación del CIR.

<sup>866</sup> Schonfeld, “Lo que sabemos sobre las víctimas de Uvalde que fueron hospitalizadas.”

<sup>867</sup> Schonfeld, “Lo que sabemos sobre las víctimas de Uvalde que fueron hospitalizadas.”

Para el 29 de julio de 2022, más de 2 meses después del tiroteo, la última de las víctimas heridas fue dada de alta del Hospital Universitario de San Antonio.<sup>868</sup> Se espera que algunas víctimas requieran atención médica continuada debido a las heridas que recibieron en el tiroteo. Además, algunas víctimas resultaron heridas, pero no fueron trasladadas al hospital. Una familia informó que ella misma se había hecho cargo de las importantes heridas de su hijo, y otra informó que había llevado a su hijo a su médico de atención primaria.<sup>869</sup> Dado que no todos los niños y miembros del personal presentes en la Escuela Primaria Robb en el momento del tiroteo fueron trasladados a un hospital o sometidos a otro tipo de evaluación médica, se desconoce cuántos de ellos sufrieron lesiones físicas como consecuencia del incidente.

También es probable que las víctimas del tiroteo tengan necesidades de salud mental en el futuro. Algunas de las víctimas perdieron a todos sus amigos ese día, lo que amplifica los efectos duraderos del trauma. Para otras familias, varios miembros de la familia estaban dentro de la escuela; en un caso, una víctima tenía 23 primos presentes allí.<sup>870</sup> Como se señala en esta y otras secciones del presente informe, debido al impacto emocional negativo tanto de la violencia masiva como de la respuesta deficiente a la misma, se espera que todas las personas expuestas tengan aproximadamente un 20% de riesgo de desarrollar un problema de salud mental a largo plazo.

Además de las repercusiones negativas en la salud mental derivadas de la exposición directa a este MCI, los residentes de Uvalde tienen varios otros planos de complejidad social y psicológica que se sabe que influyen en la recuperación. Una de las características de Uvalde es que la comunidad está estrechamente entrelazada por relaciones y asociaciones que no dejan a casi nadie en la ciudad sin la experiencia de un trauma compartido. No solamente casi todos en Uvalde conocen a todos los demás, sino que existen relaciones formales e informales (por ejemplo, matrimonios, cohabitación, coparentalidad, familias alternativas, vivienda multifamiliar) que hacen que incluso las relaciones distantes parezcan más cercanas. Muchas personas se relacionan regularmente para cuidar de otras, acceder a escuelas, tiendas, asistencia sanitaria y servicios prácticos, y realizar actividades de esparcimiento (ver la figura 6-2 en la [página 292](#) para ver una selección de conexiones compartidas en Uvalde). Además, según la estructura del sistema escolar, la gran mayoría de los alumnos de segundo a cuarto grado de la escuela pública de Uvalde estaban matriculados en la Escuela Primaria Robb. Esto, junto con el tamaño y el alcance de este evento, hace que la experiencia del trauma compartido en este incidente sea casi inevitable. El trauma compartido describe las circunstancias extraordinarias en las que los miembros de servicios de emergencia que responden a un suceso experimentan el mismo trauma comunitario que aquellos a los que prestan servicio, y puede dar lugar a factores de estrés únicos.<sup>871</sup>

---

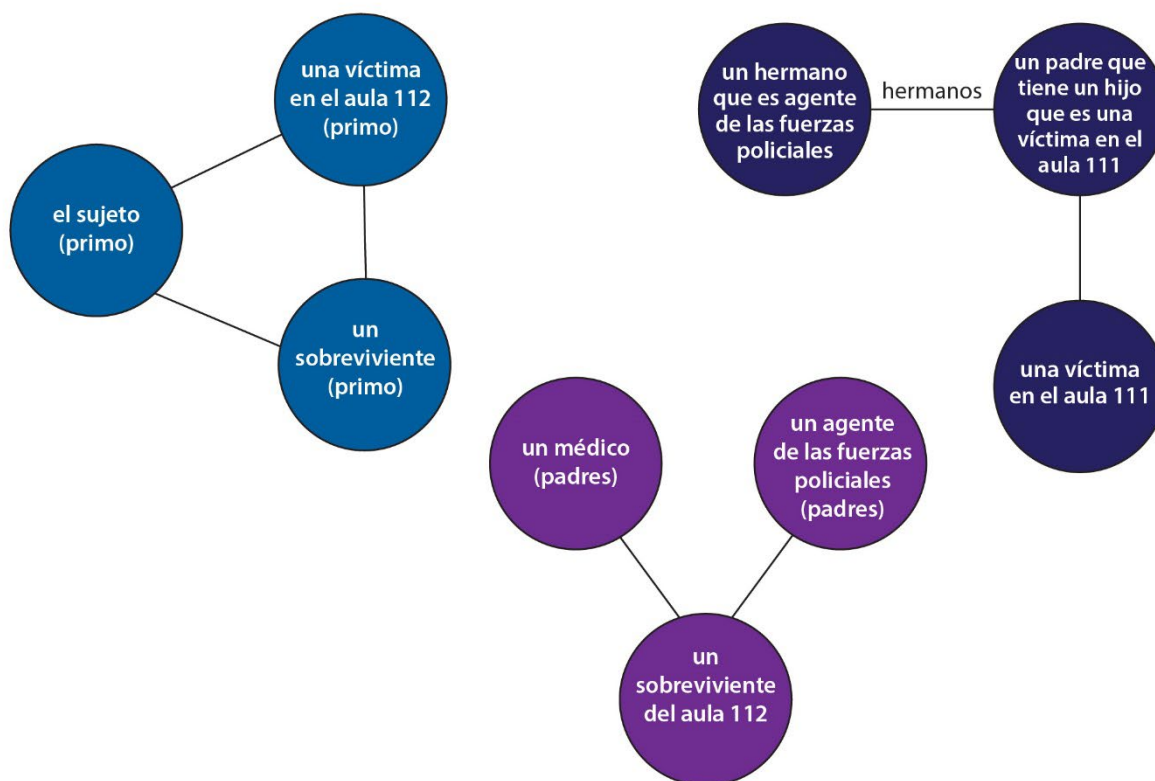
<sup>868</sup> Prieb, “Última víctima de Uvalde herida en el tiroteo de la escuela dada de alta del Hospital de San Antonio.”

<sup>869</sup> Investigación del CIR.

<sup>870</sup> Kantor, “14 meses después del tiroteo en la escuela de Uvalde, la madre de un sobreviviente comparte la batalla de su hijo con la salud mental: ‘Vive con sus cicatrices cada día’”

<sup>871</sup> Tosone, Nuttman-Shwartz, y Stephens, “Trauma compartido: Cuando lo profesional es personal”; Tosone et al., “El estrés traumático compartido y el impacto a largo plazo del 11 de septiembre en los médicos de Manhattan.”

Figura 6-2. Ejemplos de conexiones compartidas entre las víctimas, el personal de primera respuesta, las familias y la comunidad



Se considera que las víctimas de la Escuela Primaria Robb corren el mayor riesgo de desarrollar una enfermedad mental debido a su exposición a este tiroteo y a sus consecuencias, según el modelo de las esferas de influencia. Los niños en edad escolar constituyen un grupo de alto riesgo en sí mismos debido a su corta edad y a sus niveles de desarrollo intelectual, todo lo cual influye en sus percepciones y comprensión del suceso y, por tanto, en su respuesta al mismo. Las respuestas de los niños muy pequeños (generalmente de 5 años o menos) reflejan las de sus cuidadores. Un cierto porcentaje de niños tiene antecedentes traumáticos.<sup>872</sup> Las personas de color, las que tienen medios económicos limitados, las que viven en los Estados Unidos y el inglés no es su lengua materna, las de ascendencia mexicana en Uvalde, la comunidad LGBTQ+ y las que pertenecen a otros grupos minoritarios corren un mayor riesgo de desarrollar un trastorno mental grave tras un suceso traumático.<sup>873</sup>

<sup>872</sup> CDC, “Experiencias adversas en la infancia (ACE).”

<sup>873</sup> Norris et al., “Hablan 60,000 víctimas del desastre: Parte I.”

Cada uno de estos factores de riesgo por sí solo puede aumentar potencialmente el número real de personas afectadas por el suceso que llegan a desarrollar una enfermedad mental. Las posibles consecuencias de los múltiples factores de riesgo que se entrecruzan crean suficiente preocupación como para que las actuales recomendaciones de salud del comportamiento en casos de desastre incluyan la detección de problemas de salud mental en todos los niños en edad escolar implicados en un suceso traumático, como un tiroteo en una escuela. El diagnóstico permite un proceso bastante rápido y eficiente para determinar quién puede necesitar una evaluación clínica completa para el tratamiento de la salud mental, y reserva los limitados recursos de tratamiento clínico para los más necesitados. Esto es especialmente importante en las zonas rurales de los Estados Unidos, donde los profesionales de la salud mental son escasos y los especialistas en salud mental infantil aún más.<sup>874</sup>

Con el fin de evaluar las necesidades de estas poblaciones y la capacidad de Uvalde para hacer frente a esas necesidades, el Departamento de Salud y Servicios Humanos (HHS, por sus siglas en inglés) de Texas contrató con los Centros de Salud Mental y Discapacidades del Desarrollo de Hill Country (Hill Country), la autoridad local de salud mental que presta servicios en el condado de Uvalde, para preparar una evaluación de las necesidades.<sup>875</sup> A su vez, Hill Country se comprometió con el Instituto Meadows de Política de Salud Mental (MMHPI, por sus siglas en inglés) a realizar una evaluación de necesidades, que el MMHPI indicó que no es una evaluación de necesidades tradicional, ya que se centra en la necesidad existente de servicios de salud mental en Uvalde y los 32 condados circundantes.<sup>876</sup> Esto no se ajusta a la definición de evaluación de necesidades expuesta al principio de esta sección. Debido a este alcance específico y limitado, el MMHPI sostiene que se basó en el liderazgo local y en los datos estadísticos disponibles para recopilar la información que utilizó para tomar sus decisiones.<sup>877</sup> La evaluación de necesidades, según la describe el MMHPI, "cumple con lo que se le había solicitado",<sup>878</sup> hace recomendaciones útiles sobre la necesidad de servicios formales de salud mental en esta zona del estado, aborda cuestiones relativas al equipo de trabajo y señala servicios basados en pruebas y recursos afines disponibles sobre el terreno.<sup>879</sup>

El alcance y el enfoque del informe impidieron al MMHPI recabar información de quiénes, dentro de la comunidad, se vieron más afectados, a excepción de los líderes formales. Por lo tanto, las experiencias de las víctimas, los familiares y otros seres queridos, los proveedores de servicios, las fuerzas policiales y otros miembros del personal de primera respuesta que no ocupan puestos de liderazgo, y los líderes informales de la comunidad (que a menudo tienen percepciones más precisas que los líderes formales de lo que está experimentando la comunidad) están ausentes de la evaluación de necesidades. Además de no incluir las voces, aportaciones y comentarios de las personas más afectadas por el suceso, la

---

<sup>874</sup> Ramirez et al., "Escuchar, proteger, conectar para escolares traumatizados: un estudio piloto de primeros auxilios psicológicos"; Steinberg et al., "Propiedades psicométricas del índice de reacción del trastorno de estrés postraumático de UCLA: Parte I."

<sup>875</sup> Investigación del CIR.

<sup>876</sup> Investigación del CIR.

<sup>877</sup> Investigación del CIR.

<sup>878</sup> Investigación del CIR.

<sup>879</sup> Investigación del CIR; CDC, "Experiencias adversas en la infancia (ACE)."



evaluación de necesidades del MMHPI no define ninguna necesidad de salud del comportamiento relacionada específicamente con el tiroteo en la Escuela Primaria Robb (incluidas las necesidades de comunicación pública, apoyo social y conmemoración de quienes murieron). Por lo tanto, la evaluación de necesidades no proporciona información detallada sobre quién (para proteger la confidencialidad, generalmente se identifica un grupo de población y números) ha recibido servicios, quién ha sido identificado como potencialmente necesitado de servicios, ni quién está recibiendo actualmente servicios de la OVC, la Fiscalía General del estado, las agencias de apoyo a miembros del personal de respuesta o cualquier otro proveedor.

La evaluación de necesidades del MMHPI describe con precisión el sistema de niveles que se está utilizando para identificar qué poblaciones necesitarán probablemente qué niveles de servicios de salud mental en general. Recomienda tratamientos basados en pruebas, aunque no cuantifica la cantidad de tratamiento necesario ni identifica quién proporcionará qué servicios, cómo serán capacitados o quién se desplegará para capacitarlos (aparte de identificar su Centro de Trauma y Duelo como proveedor). La evaluación de necesidades contiene una recomendación general de que las escuelas realicen pruebas de detección de problemas de salud mental, pero no especifica la necesidad de evaluar a todos los niños que estaban presentes en la Escuela Primaria Robb el 24 de mayo de 2022. No se hace referencia a la necesidad de llegar a quienes podrían beneficiarse de terapia en situaciones de crisis, ni de realizar controles o derivaciones a servicios formales de salud mental.

El informe indica que es probable que la comunidad de Uvalde requiera servicios a largo plazo, pero aparte de describir detalles sobre algunos de los servicios más restrictivos para las personas con una enfermedad mental diagnosticable, no habla de la creación de capacidad para abordar el estado de crisis aguda en curso, la falta de comunicaciones públicas útiles ni los detalles de los incidentes para los familiares. El análisis no habla de la capacitación de los proveedores para que puedan proporcionar todos los niveles de servicios a largo plazo a fin de mantener los apoyos que seguirán siendo necesarios en Uvalde. No hay ninguna referencia a la orientación de la comunidad para crear más apoyo social y reunirse para hablar de las actividades clave que podrían ayudarles a empezar a unirse y avanzar en el camino de la recuperación, como la forma de marcar los momentos importantes (días feriados, cumpleaños y la fecha anual del evento) y empezar a planificar un monumento conmemorativo permanente.

## Identificación y coordinación de los proveedores de servicios de apoyo

Después de una tragedia como la de la Escuela Primaria Robb, es necesario poner en funcionamiento los servicios más informados y centrados en el trauma para minimizar la posibilidad de imponer cualquier otro factor de estrés traumático y aumentar la capacidad de los afectados para recuperarse en un plazo razonable con el apoyo que necesitan. Los modelos de intervención—como la terapia en situaciones de crisis, el PFA, el asesoramiento en el duelo, el apoyo en grupo, el apoyo entre iguales y otros servicios como la gestión de casos que ayudan con las necesidades prácticas—pueden contribuir a mitigar el desarrollo de enfermedades mentales. En la fase intermedia, la terapia centrada en el trauma puede ayudar cuando las personas son diagnosticadas por un profesional calificado en situaciones en las que la experiencia o los antecedentes de la víctima han elevado el riesgo de enfermedad y está indicada una atención más formal.

### Principios para la identificación y coordinación de los proveedores de servicios

La responsabilidad de proporcionar apoyo y servicios tras una tragedia recae en las agencias de respuesta designadas que se involucran en estas actividades como parte de las políticas federales, estatales y locales de respuesta a emergencias, desastres y violencia masiva. La capacidad de las agencias locales para satisfacer las necesidades de las personas más afectadas durante el suceso puede determinar cuáles de ellas pasan a formar parte de la respuesta. Por ejemplo, es necesario proporcionar defensores de las víctimas a todas las víctimas de un MCI, lo que a menudo requiere un personal mayor del que normalmente trabaja en la mayoría de las agencias. Los fondos disponibles a través de los programas de compensación a las víctimas que se describen a continuación pueden utilizarse para contratar a este personal para trabajos temporales. Los memorandos de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) o los acuerdos de ayuda mutua pueden facilitar el intercambio de defensores de las víctimas durante un período, según sea necesario.

La agencia principal responsable de coordinar a los proveedores de apoyo también puede variar en cada localidad y estado en función de su normativa. Por ejemplo, la financiación y los servicios de respuesta al desastre pueden pasar por las oficinas de salud pública, gestión de emergencias, asistencia a las víctimas, policía o salud del comportamiento. Se anima a estas oficinas a que incluyan a los proveedores locales adecuados en sus esfuerzos de respuesta. Los representantes de consultores experimentados, como los disponibles en el TTAC de la OVC,<sup>880</sup> pueden proporcionar orientación. Al igual que con todos los aspectos de la respuesta de emergencia, proporcionar servicios de intervención en crisis y de salud mental oportunos y adecuados requiere una amplia coordinación y colaboración.

---

<sup>880</sup> Centro de Capacitación y Asistencia Técnica de la Oficina para Víctimas de Delitos, "Quiénes somos."

## **Programas legislativos**

El Programa de Indemnización a las Víctimas de la OVC proporciona un reembolso directo a la víctima de un delito, o en su nombre, por diversos costos relacionados con el delito, como costos médicos, asesoramiento de salud mental, salarios perdidos y costos de funeral y entierro. La OVC administra fondos federales para apoyar programas de compensación en todos los estados y territorios de EE. UU., incluidos Washington, D.C., las Islas Vírgenes de EE. UU., Puerto Rico y Guam. La Compensación para Víctimas de Delitos (CVC, por sus siglas en inglés) es un programa estatal de reembolso a las víctimas de delitos, presente en todos los estados y territorios de EE. UU., pero con criterios de elegibilidad y servicios exclusivos de cada estado.\* El Fondo para las Víctimas del Delito se financia con las multas y sanciones pagadas por los condenados por delitos federales, no con los impuestos. Los ingresos federales depositados en el fondo también proceden de regalos, donaciones y legados de particulares. La elegibilidad para la compensación a las víctimas de delitos por los costos incurridos debido a un delito varía según el estado y el territorio.

La Ley de Derechos de las Víctimas de Delitos (VOCA, por sus siglas en inglés) modificada para apoyar el Fondo para las Víctimas de Delitos de 2021+ indicó a la OVC que no dedujera los pagos de restitución recuperados por los fondos estatales de compensación a las víctimas al calcular las indemnizaciones a las víctimas. El CVC es la última fuente de pago por ley. Todos los demás recursos disponibles deben pagar antes de cualquier pago del programa. Una fuente colateral es cualquier otro recurso fácilmente disponible que pueda utilizarse para cubrir los costos relacionados con el delito. Ejemplos de estos otros recursos son:

- Seguro médico
- Seguro dental
- Medicare/Medicaid

### ***Programas legislativos, continuación.***

- Seguro del vehículo
- Seguro de propietario del hogar/alquiler
- Indemnización laboral
- Liquidaciones

La indemnización total está limitada a \$50,000 por víctima y puede variar en función de las leyes vigentes en el momento del delito.‡

*continúa en la página 297*

### ***Programas legislativos, cont.***

Además de los programas estatales de compensación a las víctimas, la OVC supervisa el Programa de Asistencia de Emergencia Antiterrorista, autorizado por la Ley de Víctimas de Delitos de 1984 (VOCA), secciones 10601(d)(5), 10603b(a) (internacional) y 10603b(b) (nacional) del título 42 del Código de los EE. UU. Esta asistencia está disponible en situaciones en las que un acto delictivo es de suficiente magnitud como para que la jurisdicción no pueda proporcionar los servicios necesarios a las víctimas de los incidentes con los recursos existentes. § La OVC se compromete a promover la justicia y la curación de todas las víctimas de delitos violentos masivos y atentados terroristas, reconociendo que estos incidentes dejan a las víctimas con heridas físicas y emocionales. \*\*

La Ley Stafford de 1974, modificada en 1988, permite la prestación de servicios de salud mental y abuso de sustancias a través del Programa de Asistencia y Capacitación en Asesoramiento en Crisis de la Agencia Federal para la Gestión de Emergencias (FEMA, por sus siglas en inglés) tras desastres declarados por el gobierno federal que también autorizan la asistencia individual. †† La Administración de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias administra el programa. Proporciona el mecanismo mediante el cual los estados pueden solicitar financiación para apoyar a las comunidades necesitadas. En el caso del tiroteo en la Escuela Primaria Robb, el presidente declaró un desastre federal, lo que permitió a Texas solicitar una de estas subvenciones a corto plazo para catástrofes si así lo deseaban.

Estos importantes textos legislativos reconocen esencialmente la necesidad y proporcionan fuentes de financiación para hacer frente a los efectos adversos para la salud mental, tanto agudos como a largo plazo, de los sucesos traumáticos en las víctimas y en los familiares de los fallecidos y heridos. En el caso de los heridos, la elegibilidad para la indemnización varía según el estado, pero la mayoría de los estados han adoptado una definición de gastos médicos reembolsables que incluye la hospitalización de la persona.

---

\* IACP, . *“Servicios ofrecidos por las fuerzas policiales para víctimas – Paquete de plantillas IV: Panfletos.*

† OVC, “La solución VOCA.”

‡ Fiscalía General de Texas. “Costos cubiertos por el Programa de Indemnización de Víctimas del Delito.”

§ OVC, “Tipos de asistencia disponibles a través del AEAP.”

\*\* OVC, “Programa Antiterrorista y de Atención de Emergencias (AEAP).”

†† Sección 5121 del título 42 del Código de los EE. UU.

Existen programas federales y estatales diseñados específicamente para garantizar que las comunidades locales puedan apoyar a las víctimas y sus familias, así como a los miembros del personal de respuesta y a la comunidad en general. La orientación proporcionada por estos programas subraya la importancia de que los proveedores locales tengan el mayor control posible de la ejecución de las actividades de respuesta para capacitar a la comunidad afectada para que cuide de los suyos. Estas orientaciones reconocen que la comunidad local es la que mejor conoce sus propias necesidades y costumbres, lo que garantiza que, cuando finalice la asistencia federal y estatal, los proveedores locales tendrán la capacidad de mantener los apoyos necesarios a largo plazo.<sup>881</sup>

En las comunidades en las que ya existen equipos de respuesta a desastres capacitados y preparados para responder inmediatamente después de un suceso, el asesoramiento en situaciones de crisis y la defensa de las víctimas pueden comenzar tan pronto como estos equipos estén informados y puedan desplegarse al lugar de reunión designado. La disponibilidad y el tipo de servicios para las víctimas varían según el estado, pero en general son algo similares. Cada estado puede definir las categorías de "víctima" y "sobreviviente" de forma ligeramente diferente.

El Programa de Asistencia a las Víctimas de Delitos de Texas depende de la oficina del gobernador y su objetivo es ayudar a las víctimas a desenvolverse en el sistema judicial. El programa proporciona fondos a través de subdonaciones a organizaciones comunitarias locales que pueden proporcionar servicios directos a las víctimas de delitos y el reembolso de los gastos de bolsillo relacionados con el delito.

El programa de Compensación para Víctimas de Delitos (CVC) de Texas está gestionado por la Oficina del Fiscal General de Texas y ayuda a las víctimas del delito y a sus familiares directos con los costos financieros del delito. El CVC cubre los gastos relacionados con el delito, tales como asesoramiento, tratamiento médico, funerales, y la pérdida de ingresos no pagados por otras fuentes. Las definiciones del programa CVC de Texas sobre la elegibilidad para la compensación incluyen: "1) Una víctima que resultó herida o murió a causa del delito; 2) Alguien que acudió en ayuda de una víctima de un delito y resultó herido o murió; y 3) Miembros del personal de primera respuesta que resultaron heridos o murieron mientras respondían a un delito". Una lesión puede incluir daños físicos o mentales".<sup>882</sup>

Además, las víctimas pueden experimentar angustia por los delitos a través de su participación en el proceso del sistema judicial. Participar en las declaraciones, esperar las aprehensiones de los sujetos y presenciar los juicios son todos ellos factores de estrés emocional. Otro ejemplo de ello es la recolección y gestión de los bienes de las víctimas. La mayoría de las leyes de los estados indican que las víctimas tienen derecho a una devolución de sus bienes tan pronto como ya no sean necesarios para las investigaciones o la fiscalía. La OVC proporciona recursos que pueden ayudar a los esfuerzos de las fuerzas policiales para proporcionar apoyo centrado en la víctima e informado sobre el trauma a todas las víctimas de delitos y al personal de las fuerzas policiales.<sup>883</sup>

---

<sup>881</sup> SAMHSA, "Programa de Capacitación y Asistencia en Terapia de Crisis (CCP)."

<sup>882</sup> Departamento de Justicia Penal de Texas. "Definiciones y acrónimos."

<sup>883</sup> IACP, "Serie de seminarios web sobre servicios ofrecidos por las fuerzas policiales para víctimas (LEV)."

## Servicios de Salud del Comportamiento en Desastres de Texas

El programa de Servicios de Salud del Comportamiento en Desastres (DBHS, por sus siglas en inglés) es responsable de administrar los esfuerzos de preparación, respuesta y recuperación de la salud del comportamiento en desastres para Texas antes, durante y después de desastres locales, estatales o declarados federalmente, emergencias de salud pública e incidentes de violencia masiva según lo define el OVC. Dependiendo del tamaño y alcance del incidente, el programa de DBHS puede:

- Coordinar la inclusión de las mejores prácticas y recursos de salud del comportamiento en caso de desastre en los esfuerzos de planificación de gestión de emergencias federales, estatales y locales.
- Coordinar el despliegue de los recursos de salud del comportamiento disponibles para desastres en respuesta a las solicitudes de asistencia del estado de Texas.
- Proporcionar asistencia técnica y orientación al comando de incidentes, comités, proveedores locales, contratistas, los sobrevivientes de desastres y miembros del personal de primera respuesta en las comunidades afectadas.
- Coordinar los esfuerzos de recuperación de la salud del comportamiento a largo plazo para las comunidades afectadas por desastres, emergencias de salud pública y eventos criminales.

Tras incidentes de violencia masiva, los DBHS proporcionan coordinación, apoyo y asistencia técnica a organizaciones sin ánimo de lucro de Texas, entidades gubernamentales de ciudades y condados, y a la red estatal de 39 autoridades locales de salud mental y autoridades locales de salud del comportamiento en todo el espectro integral del ciclo de incidentes criminales. Tras un incidente, los DBHS prestan asistencia en un sinfín de tareas orientadas a fomentar la resiliencia y la recuperación de la comunidad afectada. Los componentes clave incluyen:

- Desarrollar una amplia evaluación de las necesidades de la comunidad para informar a los líderes locales y a los miembros de la comunidad sobre los proveedores de salud del comportamiento disponibles para la respuesta inmediata y la recuperación a largo plazo.
- Proporcionar asistencia técnica y capacitación, y ayudar en la planificación estratégica específica de la fase de recuperación.\*

---

\* Según lo entregado por los Servicios de Salud del Comportamiento en Desastres en lugar de una entrevista.

## Centro de Asistencia para Familias/Centro de Resiliencia Familiar

Tras una tragedia, un Centro de Asistencia para Familias (CAF, por sus siglas en inglés) o Centro de Resiliencia Familiar (CRF, por sus siglas en inglés) puede servir de base para la prestación de servicios de apoyo coordinados. Desde los primeros días de la respuesta a los desastres, la Cruz Roja Americana (ARC, por sus siglas en inglés) ha sido líder en la creación de FAC tras los sucesos. La ARC sigue siendo la agencia de respuesta designada por ley en muchos estados y para todos los desastres relacionados con la aviación en todo el país.<sup>884</sup> Más recientemente, un FAC se ha denominado Centro de Asistencia a Familiares y Amigos (FFAC, por sus siglas en inglés) para ser más inclusivo. Un FFAC debe estar situado en un lugar cómodo y de fácil acceso para los familiares, con estacionamiento disponible, o en transporte público si este es el medio de transporte habitual en la zona afectada, especialmente si los afectados tienen menos probabilidades de disponer de transporte privado o de medios económicos para viajar. Quienes determinen la ubicación del FFAC también deben prestar atención a los activadores del trauma. Por ejemplo, el FFAC debe estar lo suficientemente alejado del lugar del incidente como para que la gente no tenga que pasar junto a él al ir o venir o lo vea fácilmente desde el propio FFAC. El FFAC debe disponer de comodidades básicas como lugares para sentarse juntos, comidas o refrigerios, agua, baños y calor físico y emocional.

Un FFAC está diseñado para ser un lugar seguro donde las víctimas, los familiares y los miembros del personal de primera respuesta puedan reunirse para obtener información, recursos y apoyo. Está pensado para estar disponible a corto plazo, a menudo en la fase aguda posterior al desastre, mientras los familiares acceden a información, intervención inmediata en crisis y apoyo de salud del comportamiento en caso de desastre, y recursos prácticos (por ejemplo, alojamiento, ropa, alimentos/agua, seguridad, fondos de emergencia).

Una vez que todas las víctimas, los sobrevivientes y los miembros de la familia son identificados y reciben apoyo directo inicial, el FFAC rápidamente hace la transición a un FRC o para ser más inclusivo, un Centro de Resiliencia. El FFAC puede hacer la transición a un FRC en el plazo de 1 semana o 3 o más meses después del suceso, dependiendo de la naturaleza y el alcance del suceso.<sup>885</sup> Por lo general, el FRC seguirá proporcionando servicios y asistencia continuos a víctimas, familiares, miembros del personal de primera respuesta y miembros de la comunidad.

Este tipo de centros son una nueva práctica idónea destinada para proporcionar apoyo inicial y continuo y recursos a las víctimas, los familiares y, a veces, incluso a los miembros de servicios de emergencia, actuando como un espacio de reunión para los afectados a medida que avanzan en el proceso de recuperación. A menudo se les denomina "ventanilla única", en la que varias agencias cuentan con representantes que les ayudan a proporcionar servicios a la comunidad afectada por el desastre. Muchos FRC invitan a varias agencias para que asistan a las víctimas y a sus familiares en el proceso de solicitud de indemnización, atención sanitaria, apoyo de salud mental, cuidado de niños, asuntos

---

<sup>884</sup> Oficina de Asistencia para Desastres de Transporte. *Marco Federal de Asistencia Familiar en Desastres de Aviación*.

<sup>885</sup> OVC, *Ayudando a las víctimas de la violencia masiva y el terrorismo*.

jurídicos, viajes, acreedores, cuestiones laborales, planificación financiera, prestaciones de seguros, políticas fiscales y seguridad social/discapacidad. El FRC también puede contar con representantes de muchas organizaciones, incluida FEMA, y servir como punto de acceso a otras ayudas como alimentos, ropa y juguetes. En el FRC, las personas afectadas pueden obtener información, participar en actividades de recuperación y ponerse en contacto con otros sobrevivientes y familiares. Estas actividades pueden ayudar a las personas a desarrollar su resiliencia sin dejar de reconocer su dolor y su necesidad de conectarse entre sí y con los servicios de apoyo disponibles. En la última década, se ha hecho más común que los FFAC cuenten solamente con una ubicación física, sino también con un sitio web para acceder en línea.

### **Proveedores de servicios de apoyo en Uvalde**

Inmediatamente después de la tragedia de la Escuela Primaria Robb, acudieron a Uvalde proveedores de servicios, especialistas en salud mental y terapeutas de todo el país para proporcionar asistencia. La mayoría de los miembros de servicios de emergencia acudieron a Uvalde el mismo día del incidente o poco después y permanecieron allí un mínimo de dos semanas, algunos durante 30 días.

#### *Establecimiento de un Centro de Asistencia para Familias/Centro de Resiliencia Familiar en Uvalde*

El FBI y el TXDPS, en colaboración con la ARC, establecieron rápidamente un FAC<sup>886</sup> para coordinar la prestación de servicios. El FAC se instaló inicialmente en el Centro de Reunificación del Centro Cívico (ver figura 6-3) para concentrarse en un espacio de reunión. Al tercer día, se trasladó fuera de la ciudad de Uvalde, al recinto ferial del condado de Uvalde (ver figura 6-3, parte inferior izquierda del mapa).<sup>887</sup>

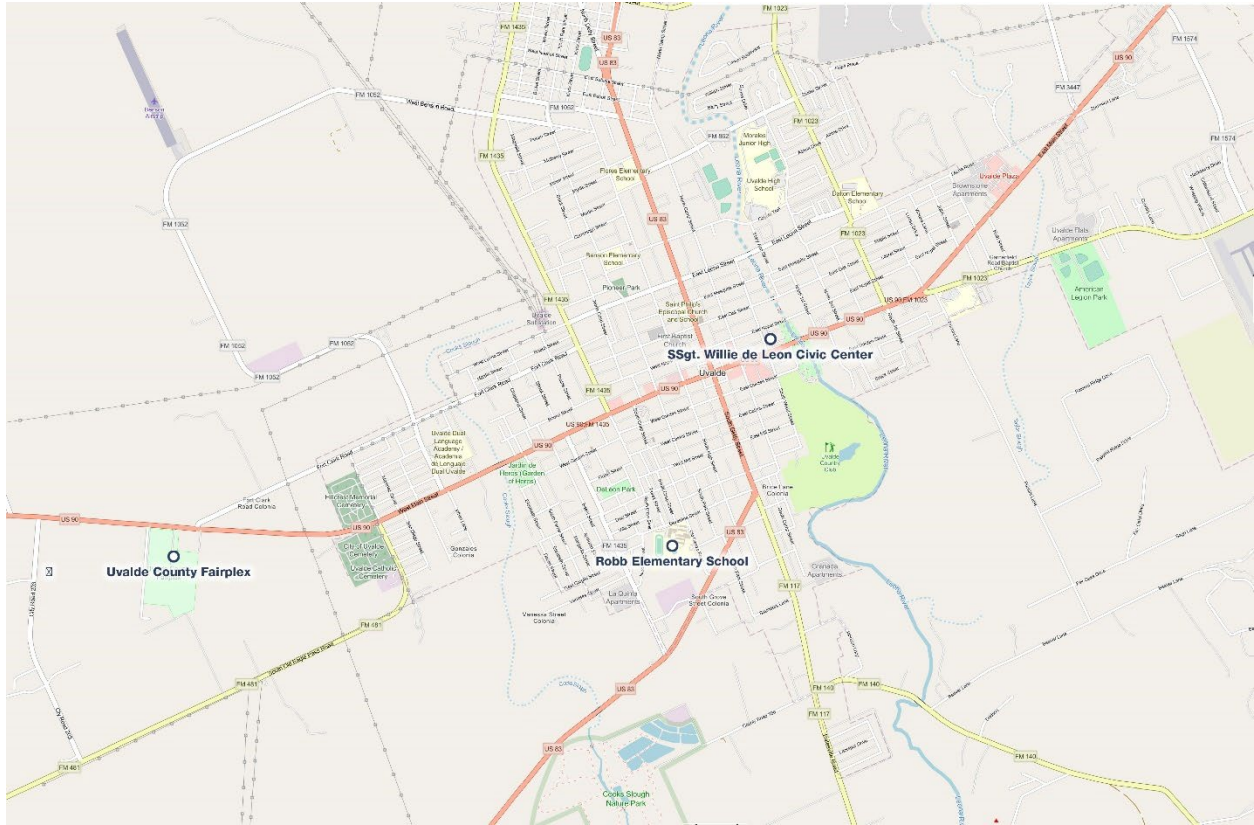
---

<sup>886</sup> FAC es el término utilizado para el incidente en Uvalde.

<sup>887</sup> Investigación del CIR.



Figura 6-3. Mapa de Uvalde que muestra la ubicación del Fairplex del condado de Uvalde, la Escuela Primaria Robb y el Centro Cívico Willie DeLeon



Fuente de la imagen: National Geographic MapMaker.

Al principio, el FAC estaba dirigido por el personal de atención a las víctimas del FBI y del TXDPS. El TXDPS invitó al Equipo de Respuesta con Servicios a Víctimas (VSRT, por sus siglas en inglés) del FBI para ayudar a establecer el FAC y reunir la información y los recursos necesarios. El VSRT del FBI es un equipo multidisciplinar de despliegue rápido que responde a las solicitudes con un gestor de respuesta a incidentes y un coordinador de servicios a las víctimas como parte de su estructura de respuesta, lo que permite al equipo centrarse en las víctimas. En Uvalde, los agentes del VSRT estaban integrados en el puesto de mando, donde participaban en reuniones dos veces al día con todo el equipo para garantizar una buena comunicación y planificación. El equipo participaba normalmente en las notificaciones de fallecimientos/traumas, ya que están altamente capacitados, pero mientras estuvieron en el FAC de Uvalde no se les utilizó para ello. En su lugar, compartieron las mejores prácticas de otros eventos y pusieron al personal del condado en contacto con otras localidades que habían gestionado eventos de violencia masiva con anterioridad. Atendieron a las familias de las víctimas, muchas de las cuales acudieron con más de una docena de familiares. También ayudaron con las necesidades inmediatas, asistieron a los familiares a completar las solicitudes y llevaron a su perro de apoyo, un especialista en apoyar a las víctimas de desastres y aportar una sensación de calma a los niños víctimas.<sup>888</sup>

Mientras el personal del VSRT del FBI se encontraba en el lugar, también se encargó de trabajar con el TXDPS para devolver los efectos personales solicitados.<sup>889</sup> Si un familiar quería que se le devolviera un artículo y no se consideraba como prueba, el FBI lo buscaba y recolectaba.<sup>890</sup> A continuación, enviaban el artículo a limpiar y empaquetar individualmente en una caja blanca.<sup>891</sup> El personal del FBI entregaba el artículo en persona.<sup>892</sup> Para el FBI, "la presentación es importante. Una cosa es recibir los artículos de tus seres queridos en una bolsa o carpeta de pruebas, y otra recibir [el artículo personal] de forma respetuosa. Demuestra que alguien se preocupa por presentarlo de forma compasiva".<sup>893</sup>

A medida que las familias entraban en el FAC, eran recibidas en un espacio de bienvenida donde firmaban su entrada y recibían una pulsera, como forma de impedir que los medios de comunicación y otros observadores entraran en el recinto. Este proceso contribuyó a garantizar la seguridad del espacio. Por ejemplo, varias personas afirmaron que tenían hijos en la Escuela Primaria Robb, pero más tarde se descubrió que no los tenían, sino que intentaban acceder a los servicios o querían ver lo que ocurría dentro.<sup>894</sup> Las fuerzas policiales también crearon una barrera para impedir que los medios de comunicación se acercaran demasiado a la entrada.

---

<sup>888</sup> Investigación del CIR.

<sup>889</sup> Investigación del CIR.

<sup>890</sup> Investigación del CIR.

<sup>891</sup> Investigación del CIR.

<sup>892</sup> Investigación del CIR.

<sup>893</sup> Investigación del CIR.

<sup>894</sup> Investigación del CIR.

Las familias comenzaron el proceso de admisión inicial con un proveedor de servicios a las víctimas de las autoridades del FBI, TXDPS, o el navegador para víctimas de la Organización Nacional de Asistencia a las Víctimas (NOVA, por sus siglas en inglés).<sup>895</sup> El formulario de admisión constaba de una página en la que se incluían la información básica de contacto de la familia y su relación con el incidente, así como las casillas de verificación de los recursos disponibles en el CAA. El navegador para víctimas o el proveedor de servicios a las víctimas ayudaba a la familia a identificar la asistencia que necesitaba y la dirigía a los servicios adecuados.<sup>896</sup>

Aproximadamente 18 organizaciones<sup>897</sup> estaban disponibles para proporcionar servicios, incluidas las siguientes, marcadas con un asterisco (\*) las organizaciones que seguían proporcionando asistencia al 8 de junio de 2023:

- La Cruz Roja Americana
- El Centro de Defensa del Niño Bluebonnet—proporciona atención basada en el trauma, especialmente a los niños víctimas y a sus familias\*<sup>898</sup>
- Servicios de Desastres para Niños—proporciona servicios de guardería (ver el recuadro "Servicios de guardería en el FAC")
- El Centro Ecuménico—activó a 32 terapeutas para proporcionar servicios que incluían asesoramiento de salud mental a largo plazo con un especialista en traumas y duelo para todas las edades; terapia musical, artística y lúdica; grupos de apoyo; y apoyo sin costo para las familias y la comunidad\*<sup>899</sup>
- Compañías de seguros médicos como "Blue Cross Blue Shield"
- "Hill Country"—la autoridad local de salud mental que proporciona servicios de salud mental y asesoramiento\*<sup>900</sup>
- "Legal Aid"—proporciona asesoramiento jurídico y otros servicios legales
- Consulado de México—asistencia con los servicios de inmigración, incluido para los familiares que necesitaban viajar para asistir a los funerales
- Consejería Nueva Vida—proporciona servicios de asesoramiento de salud mental a largo plazo y psiquiatría para niños y adultos\*<sup>901</sup>

---

<sup>895</sup> Investigación del CIR.

<sup>896</sup> Investigación del CIR.

<sup>897</sup> Investigación del CIR.

<sup>898</sup> Centro de Resiliencia Uvalde Together, "Organizaciones participantes."

<sup>899</sup> Centro de Resiliencia Uvalde Together, "Organizaciones participantes."

<sup>900</sup> Centro de Resiliencia Uvalde Together, "Organizaciones participantes."

<sup>901</sup> Centro de Resiliencia Uvalde Together, "Organizaciones participantes."

- Ejército de Salvación
- Departamento de Salud y Servicios Humanos de Texas—asistencia para la inscripción en Medicaid y cupones de alimentos.
- Oficina del Fiscal General de Texas—asistencia para completar las solicitudes de Compensación para Víctimas del Delito.
- Defensor de Servicios para Víctimas del Fiscal del Condado de Uvalde
- “Workforce Development”—ayudó a identificar puestos vacantes

Las familias y su navegador trabajaron a través de los servicios gratuitos, a veces repartidos en varios días. Para quien requería un tratamiento formal de salud mental, a menudo se disponía de servicios a corto plazo basados en pruebas, incluido un proceso de derivación desde Hill Country. El personal de VSRT del FBI también llevó después los recursos del FAC a las víctimas heridas en los hospitales de San Antonio.<sup>902</sup>

El 4 de junio de 2022, el FAC se convirtió en un FRC,<sup>903</sup> y a mediados de junio había cambiado su nombre a Uvalde Together Resiliency Center (UTRC, por sus siglas en inglés) (vea las figuras 6-4 a 6-12 en las [páginas 306–311](#)).

---

<sup>902</sup> Investigación del CIR.

<sup>903</sup> Investigación del CIR.

Figura 6-4. Entrada al Centro de Resiliencia de Uvalde



Una de las barreras iniciales al proceso de acceder a los servicios fue el tamaño del espacio físico, que restringía el número de agencias representativas y de personal que podía estar presente en el lugar. Otro reto al que se enfrentó el equipo directivo fue la divulgación y el marketing, que suelen requerir una cantidad significativa de fondos, planificación y personal calificado para llevarse a cabo con éxito.<sup>904</sup> (Ver la sección “Ejemplos de campañas públicas de medios” en el “Apéndice E. Materiales complementarios de comunicaciones públicas” para obtener más información sobre las campañas de mercadeo público). En relación con esto, el FAC nunca recibió una lista completa de todas las víctimas, por lo que, aunque creía que todas las familias habían recibido información, no podía confirmarlo.<sup>905</sup> Esto puede haber sido el resultado de varios obstáculos, incluido el hecho de no haber identificado a todas las víctimas, la falta de intercambio de información o de políticas que permitan dicha información, y la investigación en curso.<sup>906</sup>

---

<sup>904</sup> Investigación del CIR.

<sup>905</sup> Investigación del CIR.

<sup>906</sup> Investigación del CIR.

Había brechas en algunos servicios, y el apoyo necesario para niños y jóvenes no era tan accesible en los días inmediatamente posteriores a la tragedia. Algunos sobrevivientes y miembros del personal de primera respuesta expresaron su preocupación por la confidencialidad (una necesidad amplificada por el creciente sentimiento negativo hacia el personal de primera respuesta tras el tiroteo), lo que les impidió buscar ayuda hasta que se sintieron más seguros de que su privacidad estaría protegida.<sup>907</sup> En algunos casos, las familias sobrevivientes expresaron su frustración por la engorrosa burocracia del proceso de indemnización a las víctimas del gobierno del estado, citando la excesiva cantidad de papeleo que se requería y la redundancia entre los diversos formularios.<sup>908</sup> Una de las cuestiones más difíciles para el FRC fue hacer frente a la inseguridad en materia de vivienda que experimentaron algunas familias en las semanas posteriores a la tragedia, debido en gran parte a la pérdida de salarios.<sup>909</sup>

Figura 6-5. Espacio para terapia en el Centro de Resiliencia Familiar



---

<sup>907</sup> Investigación del CIR.

<sup>908</sup> Investigación del CIR.

<sup>909</sup> Investigación del CIR.

Figura 6-6. Espacio para terapia en el Centro de Resiliencia Familiar



Otro reto fue el volumen de proveedores de servicios que acudieron a Uvalde. Aunque se agradeció el apoyo abrumador, el FAC/FRC y la comunidad no pudieron hacer frente al importante número de personas que se desplegaron por iniciativa propia.<sup>910</sup> Surgieron preocupaciones en torno a las credenciales y licencias de los voluntarios desconocidos, la coordinación de los servicios y la falta de experiencia adecuada en la respuesta a los MCI.<sup>911</sup> En un caso, un gran proveedor de servicios se desplazó a la comunidad y al cabo de un par de días tuvo que marcharse debido al trauma que supuso para su propio personal no estar preparado para el dolor y las emociones de la comunidad.<sup>912</sup>

En otro caso, un equipo formó a sus socorristas antes del despliegue sobre qué esperar, cómo ayudar a identificar signos de estrés/trauma vicario y cómo cuidar de sí mismos y de sus compañeros.<sup>913</sup> Comprobaron que la capacitación les había ayudado a reforzar la resiliencia de su equipo y a comprender su función de dar testimonio inmediatamente después del incidente.<sup>914</sup> Basándose en el éxito de esta capacitación, la organización seguirá utilizándola en futuras respuestas a desastres.<sup>915</sup>

---

<sup>910</sup> Investigación del CIR.

<sup>911</sup> Investigación del CIR.

<sup>912</sup> Investigación del CIR.

<sup>913</sup> Investigación del CIR.

<sup>914</sup> Investigación del CIR.

<sup>915</sup> Investigación del CIR.

Figura 6-7. Vista externa del Centro de Resiliencia de Uvalde



Figura 6-8. El interior del Centro de Resiliencia de Uvalde





Figura 6-9. El interior del Centro de Resiliencia de Uvalde



Figura 6-10. El interior de una sala de terapia del FRC



Figura 6-11. El interior de una sala de terapia del FRC



Figura 6-12. El interior de una sala de terapia del FRC



## Retos en materia de alojamiento

Debido al tamaño de Uvalde y al número limitado de hoteles y alojamientos disponibles, el espacio de alojamiento empezó a escasear. Los reporteros, periodistas y personal del TXDPS que estaban desplegados en la iniciativa de seguridad fronteriza conocida como Operación Lone Star habían reservado la mayoría de las habitaciones desde el principio. El TXDPS trabajó con los rancheros locales para desplazar a su personal y abrir espacio para los familiares que llegaban a la ciudad. Pero seguía sin ser suficiente. Cuando el gobernador vino a Uvalde, se reunió con los dirigentes que dirigían el FAC y les preguntó qué faltaba en el FAC. Cuando le informaron de los problemas de alojamiento de los familiares, se comprometió a llenar esa falta. En el recinto ferial del condado de Uvalde se celebran rodeos todo el año y hay 75 conexiones de agua y electricidad. Esa misma tarde, el gobernador hizo traer cuatro vehículos recreacionales del Departamento de Gestión de Emergencias de Texas, y al día siguiente llegaron otros 25.\* Las familias de las víctimas explicaron lo importante que era este espacio para sus familiares cuando venían de fuera de la ciudad, especialmente durante los funerales. El despliegue de vehículos recreativos se convirtió en una recomendación para futuros planes de respuesta a desastres.†

La falta de espacio también afectó a los numerosos proveedores de servicios a las víctimas. Algunos tuvieron que alojarse en San Antonio, a más de 80 millas de distancia, y viajar de ida y vuelta cada día. El personal de VSRT del FBI, sin embargo, pudo alojarse localmente en los dormitorios del Southwest Texas Junior College.‡ Aunque estos alojamientos distaban mucho de ser ideales, muchos miembros del personal de VSRT informaron que sentían que el alojamiento en dormitorios les ayudaba a prepararse al principio del día y a descomprimirse como equipo cada noche en un espacio seguro y protegido sin un arduo desplazamiento.§

---

\* Investigación del CIR.

† Investigación del CIR.

‡ Investigación del CIR.

§ Investigación del CIR.

Algunos servicios y organizaciones como Endeavors proporcionaron una serie de servicios gratuitos (ver la figura 6-13 en la página 316), incluso asesoramiento individual y familiar fuera de las instalaciones. Estos servicios también se pusieron a disposición de las fuerzas policiales y otro personal de respuesta a emergencias. En Uvalde, el enfado con los miembros del personal de respuesta de las fuerzas policiales era tan intenso que se decidió que el personal de las fuerzas policiales y sus familias no pudieran acceder al FRC.<sup>916</sup> Dadas las circunstancias, la mejor decisión fue mantener a las fuerzas policiales alejadas del FRC en la medida de lo posible, para no activar ni aumentar la angustia emocional de las víctimas y los familiares que accedían a los servicios del FRC. Al mismo tiempo, los esfuerzos de

---

<sup>916</sup> Investigación del CIR.

planificación deberían haber garantizado que los servicios de apoyo al personal de respuesta estuvieran disponibles de inmediato cuando fuera necesario, especialmente cuando dicho personal de respuesta incluye también familiares de las víctimas, como fue el caso en este incidente.

### **Personalidades importantes y otros dignatarios visitan el FAC/FRC**

Políticos, representantes del gobierno, celebridades y otros dignatarios llegaron a Uvalde para reunirse con la comunidad, escuchar sus preocupaciones, hacer declaraciones y/o proporcionar servicios o donaciones. En particular, es importante que un FAC/FRC permanezca libre de medios de comunicación y siga siendo un espacio de apoyo, asesoramiento y asistencia. Como parte de la planificación previa, las agencias, organizaciones y comunidades deben elaborar un plan para estas visitas de alto nivel, que incluya la seguridad necesaria.

En una de esas visitas, el presidente Joe Biden y la primera dama Dra. Jill Biden visitaron Uvalde para reunirse con las familias de las víctimas y la comunidad. Esta reunión tuvo lugar al día siguiente del primer foro de familias organizado por el Departamento de Policía de Texas y el fiscal de distrito del condado de Uvalde, del que las familias salieron enfadadas y dolidas (ver [“Principios para comunicarse con las víctimas y familias”](#) para informarse más sobre este foro). Se decidió que el personal de servicios a las víctimas del FBI asignado a cada familia estaría presente en la reunión presidencial y presentaría a las familias al presidente y a la primera dama.\* La compasión del presidente y la primera dama, y el tiempo que pasaron con las familias, suscitaban comentarios positivos entre los asistentes.† Mientras se celebraba esta reunión, la dirección del FCA y el Servicio Secreto de EE. UU. colaboraron para mantener abierto el FCA de forma limitada,‡ lo que puso de manifiesto la necesidad de una planificación previa que incluyera las necesidades de seguridad.

---

\* Investigación del CIR.

† Investigación del CIR.

‡ Investigación del CIR.

Además de los servicios externos, varias organizaciones, como la cadena de tiendas de comestibles H-E-B y el Fondo Nacional de la Compasión (ver el recuadro "Fondo Nacional de la Compasión" en la [página 320](#)), establecieron fondos o asistencia financiera. La distribución de la ayuda financiera se complicó cuando se trató de la elegibilidad, los costos permitidos y la relación familiar. Algunas personas no cumplían los requisitos porque no eran estudiantes del edificio oeste ni de la Escuela Primaria Robb;<sup>917</sup> sin embargo, es importante no olvidar las esferas de influencia y el amplio conjunto de víctimas de este incidente, incluidas no solamente todas las personas presentes en la Escuela Primaria Robb, sino también los empleados de la funeraria y todas las familias relacionadas con el tiroteo. La dinámica

---

<sup>917</sup> Investigación del CIR.

familiar también complicó el proceso de asistencia financiera para algunos padres y familiares, incluidos los padres solteros y los padrastros. El tiempo necesario para completar las solicitudes, la redundancia y las pruebas necesarias aumentaron la carga de las víctimas, los sobrevivientes, los familiares y la comunidad. Por último, la lentitud de la tramitación de los distintos fondos agravó los problemas.

### **Servicios de guardería infantil en el FAC**

Los Servicios de Desastres para Niños (CDS, por sus siglas en inglés), que forman parte de la Iglesia de los Hermanos, llevan proporcionando programas de respuesta a desastres desde principios de la década de 1970 y empezaron a centrarse en las necesidades de los niños a partir de 1980. Cuando se les pide que acudan a una comunidad tras un tiroteo masivo, proporcionan servicios a las víctimas y sus familias en forma de un espacio seguro para que los niños jueguen mientras los adultos interactúan con el personal de la FAC. Los proveedores adultos no hacen preguntas, sino que juegan con los niños y escuchan si estos desean expresarse. Por ejemplo, en Uvalde, dos niños que habían estado en el aula 112 de la Escuela Primaria Robb estaban jugando con unas muñecas y empezaron a representar lo que habían vivido, incluido prestar primeros auxilios a una muñeca y organizar el funeral de las víctimas fallecidas.\*

Los niños que participan en la programación de los CDS no tienen por qué estar directamente implicados en el desastre; sin embargo, como miembros de la familia, los niños pueden quedar traumatizados por el impacto directo de un incidente en otro miembro de la familia.

En Uvalde, los CDS desplegaron a 15 voluntarios durante aproximadamente 30 días. Los CDS recibieron comentarios abrumadoramente positivos de las familias y otros proveedores de servicios en el FAC, y los niños se fueron más tranquilos y algunos ni siquiera querían irse del FAC. Algunos padres dijeron que no habían visto sonreír tanto a sus hijos desde la tragedia. La única dificultad a la que se enfrentó el equipo fue el reducido espacio del FAC/FRC, que significaba que solamente disponían de un pequeño rincón reservado para jugar. Sin embargo, los voluntarios dijeron que esta limitación les beneficiaba, ya que los padres podían vigilar a sus hijos al estar en un lugar tan visible.†

En cada despliegue de los CDS, se asigna un profesional médico al equipo para garantizar que los voluntarios cuenten con el apoyo necesario. Los voluntarios reciben 24 horas de capacitación en desarrollo infantil, historia de los niños víctimas de desastres y otros temas relacionados. Los jefes de equipo asisten a un seminario adicional de 2 a 3 días sobre protocolos de respuesta crítica.‡

---

\* Investigación del CIR.

† Investigación del CIR.

‡ Investigación del CIR.

Además de todos estos problemas, las víctimas y sus familiares también sufrieron la victimización de los estafadores. Varios familiares expresaron su indignación y dolor ante los estafadores y delincuentes que creaban páginas de GoFundMe u otros mecanismos de recaudación de fondos en nombre de sus hijos sin autorización de las familias.<sup>918</sup> En última instancia, esas familias nunca vieron nada de los fondos recaudados de esas acciones criminales. Cuando este asunto llegó a la Fiscalía de Distrito del Condado de Uvalde, se pusieron en contacto con el Departamento de Policía de Texas.<sup>919</sup> Un agente especial del TXDPS con experiencia en este ámbito investigó las reclamaciones y trabajó directamente con GoFundMe para cerrar con éxito las cuentas fraudulentas sin necesidad de prolongadas intervenciones del tribunal.<sup>920</sup> Por lo general, el TXDPS ve cómo las cuentas fraudulentas afloran en el transcurso de las 48 horas siguientes a un incidente y luego disminuyen.<sup>921</sup>

---

<sup>918</sup> Investigación del CIR.

<sup>919</sup> Investigación del CIR.

<sup>920</sup> Investigación del CIR.

<sup>921</sup> Investigación del CIR.

Figura 6-13. Aviso de anuncio de servicios para las víctimas, miembros del personal de primera respuesta y las familias

**FROM HELP COMES HOPE**

# UVALDE STRONG

In response to the tragedy the Uvalde community has experienced, Texas nonprofit Endeavors is offering free services to support the needs of victims' families, first responders, and Uvalde community members.

FOR FREE SERVICES, CALL OR VISIT  
[Redacted Phone Number]

ENDEAVORS.ORG/UVALDE-TEXAS

📍 [Redacted Address]

**ENDEAVORS**

COHEN VETERANS NETWORK

The Steven A. Cohen Military Family Clinic at Endeavors

*Services Available*

- Mental Health and Wellness Services
- Case Management
- Supportive Housing for Veterans
- Food Vouchers and more...

Scan for More Info

## El uso de caninos

"La respuesta a crisis asistida por animales (AACR, por sus siglas en inglés) es una intervención que aprovecha el vínculo humano-animal para obtener beneficios terapéuticos a través de equipos de cuidadores de animales especialmente capacitados y desplegados para proporcionar consuelo tras un suceso traumático masivo."\* Los equipos de AACR son equipos de caninos especialmente capacitados, evaluados y acreditados que tienen al menos 12 visitas proporcionando terapia asistida por animales en diversos entornos.† Hay investigaciones científicas que demuestran la influencia positiva de los perros de apoyo emocional con víctimas de sucesos traumáticos, como un MCI.‡

Además, el mero hecho de acariciar a un perro puede ayudar a calmar a los sobrevivientes de un MCI y ofrecer confort físico en un momento extremadamente difícil. Los estudios que implican intervenciones asistidas con animales han descubierto que los beneficios físicos de esta interacción incluyen la disminución de la frecuencia cardíaca, la presión arterial y las hormonas del estrés. Dado que la excitación fisiológica se ha relacionado con el desarrollo del PTSD, la AACR como modalidad de intervención temprana puede prevenir efectos más graves a largo plazo.§

En el momento del tiroteo, la División de Servicios a las Víctimas (VSD, por sus siglas en inglés) del FBI desplegó dos caninos de respuesta a crisis que fueron fundamentales durante las entrevistas del FBI a los niños que sobrevivieron al tiroteo. Los caninos estaban especialmente entrenados para niños y personas mayores.\*\* Estos caninos de las instalaciones son diferentes de los caninos de terapia en el sentido de que:

Un perro de terapia suele ser la mascota de alguien y vive con esa familia. Los perros de terapia suelen estar adiestrados para proporcionar consuelo y afecto a personas en hospitales, residencias de ancianos y otros entornos.†† Certificar a un perro como perro de terapia requiere superar pruebas de obediencia y temperamento. El propietario también debe certificarse como adiestrador voluntario, lo que suele requerir una indagación de antecedentes.‡‡

El FBI solamente dispone de perros de servicio (no perros de terapia) para el despliegue de respuesta a crisis.§§ Sus dos perros de servicio son perros adiestrados con temperamento para entornos hospitalarios y criminales. Su presencia en las salas de los tribunales, por ejemplo, ha ayudado a aliviar el estrés de los niños que prestan testimonio.\*\*\* Los adiestradores caninos de respuesta a crisis y otros adiestradores caninos que responden a un MCI pueden fatigarse y deben ser incluidos en cualquier terapia de trauma posterior al incidente.

*continúa en la página 318*



### ***El uso de caninos, cont.***

\* Robino et al., "Efectos sostenidos de la respuesta a las crisis asistida por animales sobre el estrés en los sobrevivientes de tiroteos escolares."

† Eaton-Stull, "Monitor de salud mental: respuesta a crisis asistida por animales."

‡ Hennemann et al., "¿Perros de terapia como intervención de crisis después de eventos traumáticos?"

§ Hennemann et al., "¿Perros de terapia como intervención de crisis después de eventos traumáticos?"

\*\* Investigación del CIR.

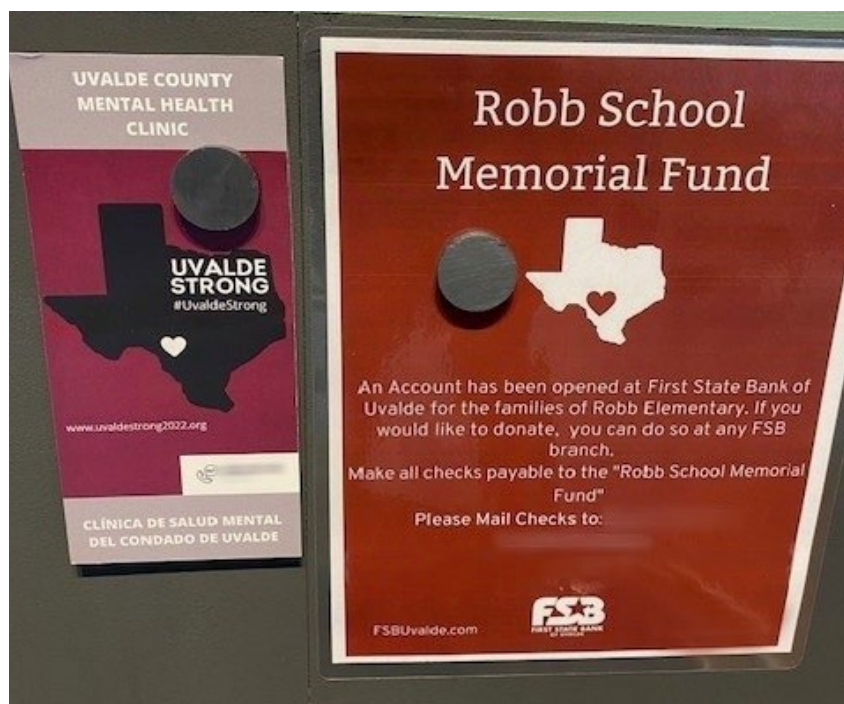
†† Alliance of Therapy Dogs, "Certificación de perros de terapia."

‡‡ American Humane, *Definición de perro de servicio.*

§§ Investigación del CIR.

\*\*\* FBI, "Encontrar consuelo."

Figura 6-14. Dos volantes en inglés para los servicios de salud mental de Uvalde Strong y el Fondo Memorial de la Escuela Robb



Al final, las organizaciones de la comunidad y de todo el país se movilizaron para asistir a las víctimas y sus familias (ver figuras 6-14 y 6-15 en las páginas 318 y 319). Se proporcionaron tarjetas de gasolina a los familiares, sobre todo porque varios de ellos tenían que ir y venir en automóvil a San Antonio (normalmente una hora y media de viaje de ida) para recibir atención médica y psiquiátrica para sus hijos heridos u hospitalizados.<sup>922</sup>

<sup>922</sup> Investigación del CIR.

La ciudad de Uvalde cubrió los servicios de agua, basura y gas natural, y dos compañías eléctricas exoneraron del pago de las cuotas atrasadas.<sup>923</sup> La Alianza Ministerial creó la campaña Esperanza para Uvalde junto con el banco local y entregó cheques de \$5,500 a cada familia de una víctima fallecida o con lesiones físicas.<sup>924</sup>

Figura 6-15. Volantes con información en inglés y español para los servicios de Uvalde Strong



<sup>923</sup> Investigación del CIR.

<sup>924</sup> Investigación del CIR.

## El Fondo Nacional de la Compasión

El Fondo Nacional de la Compasión (NCF, por sus siglas en inglés) es una rama del Centro Nacional para las Víctimas de Delitos que ayuda a las comunidades afectadas por la violencia masiva a reunir y distribuir fondos donados a los afectados. El NCF trabaja con la comunidad formando un comité directivo compuesto por líderes locales, proveedores y representantes de las víctimas. El comité desarrolla un proceso de solicitud y los protocolos para la distribución de fondos, garantizando que el 100% de los fondos donados se distribuyan a las víctimas o a los beneficiarios designados a través de este proceso.

## Apoyo al personal escolar y a los estudiantes en las escuelas

Además del FAC/FRC, el HHS de Texas también contrató al MMHPI para capacitar al personal escolar en el apoyo a las personas bajo su cuidado. MMHPI estableció el Centro de Trauma y Duelo (TAG, por sus siglas en inglés), que se centra en las necesidades de salud del comportamiento y salud mental de los educadores, médicos escolares y médicos de la comunidad que tienen interacciones con los niños de la Escuela Primaria Robb.<sup>925</sup>

El equipo del TAG capacitó a los médicos de las escuelas del UCISD<sup>926</sup> en una batería estándar de detección y evaluación de riesgos, que es la única escala validada para niños que sufren trauma y duelo.<sup>927</sup> Los médicos pueden completar el examen en línea y recibir inmediatamente una puntuación y una explicación de su significado.<sup>928</sup> Basándose en la evaluación, pueden adaptar las intervenciones necesarias para el niño/a, que pueden incluir el uso de la Terapia de Componentes de Trauma y Duelo (TGCT, por sus siglas en inglés),<sup>929</sup> otra intervención llevada a cabo por el equipo TAG.<sup>930</sup> TGCT es un programa basado en pruebas para niños a partir de 11 años que está dirigido a niños que han sufrido trauma, pérdidas o duelo complejos y puede utilizarse en un entorno escolar para grupos o intervenciones individuales.<sup>931</sup> La TGCT incluye cuatro módulos (Habilidades básicas de afrontamiento, Procesamiento del trauma, Procesamiento del duelo y Trayectorias futuras) y, en función de los resultados de la evaluación del riesgo, el niño/a puede recibir una intervención personalizada.<sup>932</sup> Para

---

<sup>925</sup> Investigación del CIR.

<sup>926</sup> Es importante anotar que el modelo de médico basado en la escuela del UCISD es único, con solamente un par de otros distritos escolares en el estado de Tejas que lo aplican. Este modelo permite al UCISD proporcionar apoyo terapéutico directo. Bajo el director de servicios de recuperación, una posición a la que se le cambió de nombre después del incidente, tres niveles de apoyo son proporcionados por terapeutas de apoyo y psicólogos escolares. (Fuente: Investigación del CIR.)

<sup>927</sup> Investigación del CIR.

<sup>928</sup> Investigación del CIR.

<sup>929</sup> Red Nacional de Estrés Traumático Infantil, *“Terapia del componente de trauma y duelo para adolescentes.”*

<sup>930</sup> Investigación del CIR.

<sup>931</sup> Investigación del CIR.

<sup>932</sup> Investigación del CIR.

los niños más pequeños se está implantando un programa llamado Bounce Back,<sup>933</sup> que es una forma de terapia cognitiva y de comportamiento para el trauma en las escuelas.<sup>934</sup> El programa está evaluado como una “práctica prometedoras”<sup>935</sup> por la Administración para la Infancia y la Familia del Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU.<sup>936</sup>

Solamente los niños remitidos por los maestros de Uvalde están siendo evaluados mediante la batería.<sup>937</sup> Los niños de la Escuela Primaria Robb fueron remitidos a intervenciones fuera de la escuela, lo que ha planteado problemas de coordinación con los profesionales médicos de la escuela.<sup>938</sup>

Además del apoyo a los niños en las escuelas, el Centro TAG y Hill Country han estado proporcionando apoyo de terapia específica al personal de la escuela.<sup>939</sup> Con el apoyo de la Universidad de Texas San Antonio a través de una subvención de los Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias, el Centro TAG está proporcionando talleres de *Parenting Matters* para padres y familiares.<sup>940</sup> Este taller por Internet, de 4 semanas de duración y ofrecido en inglés y español, proporciona capacitación psicoeducativa a las familias sobre cómo se manifiestan el trauma y el duelo en los niños, cuál es la mejor manera de apoyar al niño y cómo las familias pueden cuidar de sí mismas.<sup>941</sup> Desde que se pusieron en marcha estos talleres en octubre de 2022, se han completado cuatro con aproximadamente 40 familias.<sup>942</sup> Los encargados de la capacitación “escuchan que las familias agradecen que esté en español, ya que no se proporciona mucha psicoeducación en español”.<sup>943</sup>

---

<sup>933</sup> Investigación del CIR.

<sup>934</sup> HHS, “Recuperarse.”

<sup>935</sup> HHS, “Recuperarse.” Según el Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU., “un programa o servicio se designa como práctica prometedoras si tiene al menos un contraste en un estudio que alcance una calificación de moderada o alta en el diseño y la ejecución del estudio y demuestre un efecto favorable en un resultado objetivo.” Ver HHS, “Calificaciones de programas y servicios”

<sup>936</sup> HHS, “Bienvenido.”

<sup>937</sup> Investigación del CIR.

<sup>938</sup> Investigación del CIR.

<sup>939</sup> Investigación del CIR.

<sup>940</sup> Investigación del CIR.

<sup>941</sup> Investigación del CIR.

<sup>942</sup> Investigación del CIR.

<sup>943</sup> Investigación del CIR.

## Servicios de apoyo tras el incidente para el personal de respuesta

El apoyo tras el incidente también es esencial para el personal de respuesta implicado en un MCI. Las respuestas más comunes al estrés traumático, como insomnio, dolores de cabeza y de estómago, nerviosismo, irritabilidad, falta de juicio y de toma de decisiones, ansiedad y síntomas similares a la depresión, son frecuentes. A menudo, el personal de respuesta no asocia estos síntomas con el incidente cuando podrían estar directamente relacionados, aunque aparezcan días, semanas y meses después del incidente.

Un mayor reconocimiento del riesgo al que se enfrentan el personal de respuesta debido a su trabajo en emergencias ha creado una mayor urgencia en torno al tratamiento de la salud mental del personal de respuesta. Las organizaciones de personal de respuesta están proporcionando apoyo de salud del comportamiento antes y después de la respuesta para ayudar a mitigar y abordar el desarrollo de la fatiga por compasión, el estrés traumático secundario y el trauma vicario. Sin embargo, estos servicios no son universales en todas las organizaciones de personal de respuesta y, a veces, no son lo suficientemente completos para el grado de exposición.

### Principios de los servicios de apoyo para el personal de respuesta

La práctica basada en pruebas dicta que todo el personal de respuesta, desde las fuerzas policiales al personal médico, los despachadores y otros, deben recibir servicios de apoyo lo antes posible tras el incidente.<sup>944</sup> La comunidad del personal de respuesta utiliza varios modelos de intervención tras el despliegue de la respuesta a un desastre. La mayoría de ellos se basan en pruebas o son buenas prácticas emergentes, ya que no se dispone de estudios de referencia. El modelo más popular entre la comunidad del personal de respuesta son las sesiones informativas, de las que se habla con más detalle en el apartado “*Informes*” más adelante. Además, el término “informe” ha pasado a utilizarse para referirse a una serie de intervenciones diferentes, desde los informes formales sobre el manejo del estrés durante incidentes críticos (CISD, por sus siglas en inglés) hasta las sesiones psicoeducativas/informativas, el apoyo general en grupo o el apoyo entre iguales. Más recientemente, el modelo de apoyo entre iguales se está convirtiendo en una de las mejores prácticas, ya que es más aceptable para muchos miembros del personal de respuesta diferentes (además de las víctimas y los familiares) y, con capacitación, puede garantizar que no se produzca ningún daño. Así, los informes, el apoyo entre compañeros, las sesiones psicoeducativas y los apoyos de grupo se aplican habitualmente para ayudar a mitigar el estrés traumático secundario y la fatiga por compasión.

Hay muchas vías diferentes para que los miembros del personal de respuesta accedan a los servicios de apoyo. Algunas agencias recurren a su EAP; otras contratan a agencias especializadas en informes, como la Fundación para el Estrés por Incidente Crítico. Otras agencias de respuesta han desarrollado sus propios programas de apoyo entre compañeros, como la Organización de Policía Ofreciendo Asistencia

---

<sup>944</sup> Centro Nacional para el trastorno de estrés postraumático. *Primeros auxilios contra el estrés (SFA) para las fuerzas policiales.*

de Pares, disponible para los agentes de las fuerzas policiales de Nueva York.<sup>945</sup> El VESS del TXDPS ofrece CIRS, que apoya a los empleados del TXDPS y sus familias que experimentan estrés laboral o personal debido a un incidente crítico.<sup>946</sup> Y el HHSC de Texas ofrece la Red CISM, que asiste al personal de respuesta a emergencias que presencia o sobrevive a un incidente crítico, como la muerte en acto de servicio, la muerte de un niño/a, múltiples víctimas o la escena de un accidente mortal. La Red CISM también proporciona servicios de apoyo para la intervención en crisis y educación sobre el manejo del estrés a cualquier agencia u organización de respuesta a emergencias de Texas.<sup>947</sup>

Independientemente de cómo se acceda a estos servicios, es responsabilidad de las agencias ofrecer a su personal servicios de apoyo antes y después de los incidentes, como intervención de salud laboral. También puede ser útil racionalizar el tipo y la disponibilidad de apoyo para los miembros del personal de respuesta, de modo que todos dispongan de la misma información para tomar decisiones informadas sobre cómo acceder a los servicios de gestión del estrés, apoyo entre iguales y salud mental. En Uvalde, debería haber un lugar separado al que pudieran acudir exclusivamente el personal de respuesta (como el Centro de Resiliencia) donde pudieran recibir una lista de todos los recursos disponibles específicos para el personal de respuesta lo que podría ayudar a cientos de miembros a encontrar el apoyo adecuado y necesario.

### *Informes*

Históricamente, una forma popular de ayudar a las fuerzas policiales y a otros miembros de servicios de emergencia a desestresarse tras un incidente crítico ha sido el CISD. Este método se ha integrado bien en muchas disciplinas de la respuesta a emergencias y de las fuerzas policiales. El informe implica la asistencia obligatoria, pero la participación voluntaria, en grupos homogéneos (socorristas con una exposición similar) para recibir información psicoeducativa sobre qué esperar en términos de síntomas físicos, cognitivos, emocionales, conductuales y espirituales relacionados con la exposición; recomendaciones para actividades de afrontamiento sencillas, eficaces y seguras; así como conexión con el apoyo de compañeros y otros recursos. También se recomienda precaución con respecto a las estrategias negativas de afrontamiento (por ejemplo, consumo de alcohol y otras sustancias, aislamiento, evasión extensiva).

Sin embargo, varios estudios han revelado que no solamente "no hay pruebas de que el informe psicológico individual de una sola sesión sea un tratamiento útil para la prevención del trastorno de estrés postraumático después de incidentes traumáticos", sino que varios aspectos del CISD podrían causar daños.<sup>948</sup> Entre estos aspectos se incluye la obligatoriedad del proceso de informe. Aunque es útil que la asistencia al informe sea obligatoria para que todos escuchen la misma información, requerir

---

<sup>945</sup> Organización policial que brinda asistencia entre pares. "Misión."

<sup>946</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>947</sup> Red de Servicios Humanos y de Salud de Texas. "Red de gestión del estrés por incidentes críticos de Texas"

<sup>948</sup> Rose et al., *Informe psicológico para la prevención del trastorno de estrés postraumático (PTSD)*; Centro Nacional para el trastorno de estrés postraumático. "Tipos de informes después de desastres."; Pomerantz, "¿Se puede prevenir el trastorno de estrés postraumático?"

la participación podría ser traumatizante para un pequeño porcentaje de los participantes y aumentar su riesgo de desarrollar PTSD. Además, no es recomendable volver a contar cada aspecto de lo que uno recuerda del suceso; por lo tanto, no se debe pedir a los participantes que repasen los detalles de lo que vieron, oyeron, olieron, etc. Otro aspecto del CISD que podría ser perjudicial es que grupos heterogéneos hagan el informe juntos. Esto está relacionado con la exposición de los distintos participantes. Si hay ciertos miembros que no vieron, oyeron o experimentaron los mismos elementos del trauma, no deberían estar expuestos al material traumático de otros participantes. Los informes operativos para captar e informar de las actividades de respuesta específicas llevadas a cabo por los miembros de servicios de emergencia directamente implicados deben celebrarse por separado.

Muchos de los equipos de CISD que proporcionan apoyo han adoptado una versión modificada de CISD tras las emergencias.<sup>949</sup>

Más recientemente, el Centro Nacional para el Estrés Postraumático del Departamento de Asuntos de Veteranos de EE. UU. ha desarrollado los Primeros Auxilios Psicológicos (PFA) y los Primeros Auxilios para el Estrés (SFA) como intervenciones para "no hacer daño" que tienen menos estigma asociado y han sido más fácilmente aceptadas en las fuerzas policiales y los bomberos. Los SFA son un marco para mejorar la recuperación de las reacciones de estrés, tanto en uno mismo como en los compañeros de trabajo. El modelo pretende apoyar y validar la buena amistad, la tutoría y el liderazgo a través de acciones básicas que ayuden a identificar y abordar los primeros signos de reacciones de estrés de forma continuada (no solo después de incidentes críticos). El objetivo de los SFA es identificar las reacciones de estrés en uno mismo y en los demás a lo largo de un continuo y ayudar a reducir la probabilidad de que los resultados del estrés se conviertan en problemas más graves o a largo plazo. Las acciones centrales de los SFA son apropiadas para muchos entornos ocupacionales durante acontecimientos críticos, así como para la atención continuada.<sup>950</sup>

Otra intervención podría implicar un modelo de "detección y tratamiento".<sup>951</sup> En el caso de poblaciones con un riesgo considerable de padecer PTSD, como los miembros de servicios de emergencia de MCI, debe considerarse la posibilidad de utilizar una herramienta breve y validada de detección del PTSD (como el Cuestionario de Trauma de Harvard o la Escala de Diagnóstico Postraumático) un mes después del desastre. Esta práctica se recomienda en las directrices para el PTSD del Instituto Nacional para la Excelencia Clínica del Reino Unido.<sup>952</sup>

---

<sup>949</sup> Rose et al., *Informe psicológico para la prevención del trastorno de estrés postraumático (PTSD)*.

<sup>950</sup> Watson et al., Centro Nacional para el trastorno de estrés postraumático. "Primeros auxilios para el estrés: Manuales y recursos para trabajadores de la salud."

<sup>951</sup> Rose et al., *Informe psicológico para la prevención del trastorno de estrés postraumático (PTSD)*.

<sup>952</sup> DeAngelis, "El legado del trauma"; Instituto Nacional para la Excelencia en Salud y Atención. "Trastorno de estrés postraumático."

## Apoyo entre compañeros

Los programas de apoyo entre compañeros también pueden proporcionar un valioso apoyo emocional y psicológico al personal de primera respuesta durante y después de un MCI. Las agencias de servicios de emergencia deben contar con un plan integral de servicios de apoyo (ver la sección [“Establecer y mantener un programa de servicios de apoyo para miembros del personal de respuesta”](#) en el [“Apéndice F. Materiales complementarios para los servicios de trauma y apoyo”](#)), que debe incluir un equipo de apoyo entre compañeros de la agencia. Si la agencia no dispone de uno, debe crear un programa de apoyo entre compañeros.

En el caso de las fuerzas policiales, los agentes parecen sentirse más cómodos hablando con sus compañeros que con profesionales de la salud mental sobre situaciones estresantes o traumáticas. Los agentes de las fuerzas policiales también suelen ser recelosos a la hora de recurrir a servicios de salud mental que puedan aparecer en sus expedientes laborales o médicos. Los voluntarios de apoyo entre compañeros bien capacitados pueden ofrecer apoyo y educación confidenciales, proporcionando a los agentes un fácil acceso a una ayuda en la que pueden confiar. Algunos programas de apoyo entre compañeros también ofrecen líneas de ayuda para proporcionar apoyo en situaciones de estrés cotidiano y equipos móviles de crisis que pueden desplegarse en el lugar de un incidente crítico.<sup>953</sup>

La Asociación de Bomberos del Estado de Texas cuenta con un equipo de apoyo que proporciona ayuda emocional y mental a los bomberos de Texas.<sup>954</sup> La Alianza de EMS de Texas tiene un programa de referencia de compañeros para EMS proporcionado por el HHSC de Texas.<sup>955</sup>

El TXDPS,<sup>956</sup> el FBI,<sup>957</sup> el CBP,<sup>958</sup> y el Buró de Control de Bebidas Alcohólicas, Tabaco, Armas de Fuego y Explosivos<sup>959</sup> todos ellos cuentan con servicios de apoyo y programas de asesoramiento para sus empleados. Las agencias locales de Uvalde no disponen de programas formales de asistencia fuera de sus EAP.

## Red de compañeros de las fuerzas policiales de Texas

El proyecto de ley 64 del Senado de Texas estableció una red de apoyo entre compañeros para los agentes de las fuerzas policiales. El proyecto fue aprobado y convertido en ley por el gobernador en junio de 2021.<sup>960</sup> Antes de que la asamblea legislativa creara el programa, más del 70% de las agencias

---

<sup>953</sup> Usher et al., *Prepararse para lo inimaginable*.

<sup>954</sup> Asociación de Bomberos del Estado de Texas. “Apoyo de pares de TSAFF.”

<sup>955</sup> Alianza EMS de Texas. “Asistencia de pares.”

<sup>956</sup> Departamento de Seguridad Pública de Texas. “Operaciones de Recursos Humanos.”

<sup>957</sup> FBI, División de Recursos Humanos. *Guía de políticas del programa de asistencia al empleado*.

<sup>958</sup> CBP, “Programa de Asistencia al Empleado (EAP).”

<sup>959</sup> ATF, “Beneficios para empleados federales.”

<sup>960</sup> Proyecto de ley del Senado 64, relacionado a la red de apoyo entre compañeros para cierto personal de las fuerzas policiales, Asamblea Legislativa de Texas.



policiales del estado no contaban con asesoramiento entre compañeros.<sup>961</sup> Este proyecto de ley creó la Red entre compañeros de las fuerzas policiales de Texas (TLEPN, por sus siglas en inglés), que es un programa estatal diseñado para dar a cada agente policial de Texas acceso a compañeros especialmente capacitados para hacer frente a los factores de estrés, trauma, fatiga y otras necesidades con el fin de combatir el agotamiento de los agentes y poner fin al suicidio y las autolesiones de la policía. La red, que cuenta con el apoyo del MMHPI, capacita y orienta a agentes de policía voluntarios para que ayuden a sus compañeros a gestionar los factores estresantes dentro y fuera del trabajo. Cada voluntario de la TLEPN recibe una capacitación diseñada por expertos en la materia y aprobada por la Comisión de Texas para el Cumplimiento de la Ley (TCOLE, por sus siglas en inglés) para ayudar a sus compañeros a manejar el estrés y el trauma cotidianos asociados a la vida como agentes policiales. Se proporciona a los agentes un entorno seguro y anónimo para compartir sus experiencias, necesidades y preocupaciones sin temor a consecuencias negativas. El anonimato y la confidencialidad están garantizados. La legislación prohíbe que cualquier información sea compartida o utilizada como acción contra un agente.<sup>962</sup>

Si un agente está interesado/a en conectarse con un compañero de apoyo capacitado, utiliza el código QR en volantes, correos electrónicos o los sitios web de MyTCOLE o TLEPN. El agente obtiene un código de acceso de su cuenta MyTCOLE, que garantiza que la persona es un agente certificado de Texas.

La TLEPN utiliza la aplicación GreenLight Balance, que pueden utilizar confidencialmente los agentes de las fuerzas policiales que necesiten asistencia en materia de salud mental.<sup>963</sup> La aplicación se está usando desde abril de 2022.<sup>964</sup> En la aplicación, un agente puede fijar parámetros de región y luego seleccionar a un compañero.<sup>965</sup> La aplicación permite a los compañeros de apoyo permanecer en el anonimato hasta que estén preparados para compartir información.<sup>966</sup> La conexión es siempre por Internet en primer lugar y luego puede ampliarse a mensajes de texto, teléfono, correo electrónico o reuniones en persona una vez que los agentes se identifican.<sup>967</sup>

---

<sup>961</sup> Rabb, “Texas lanza el primer grupo de apoyo mental y emocional de su clase para las fuerzas policiales.”

<sup>962</sup> Universidad del Norte de Texas en Dallas. “Red de pares de las fuerzas policiales de Texas.”

<sup>963</sup> Smith, “Cientos de agentes de policía se han inscrito en el programa de salud mental de Texas, dicen los funcionarios.”

<sup>964</sup> Rabb, “Texas lanza el primer grupo de apoyo mental y emocional de su clase para las fuerzas policiales.”

<sup>965</sup> Investigación del CIR.

<sup>966</sup> Investigación del CIR.

<sup>967</sup> Investigación del CIR.

## Apoyo tras el incidente para el personal de respuesta en Uvalde

### *Apoyo tras el incidente para las fuerzas policiales*

En el momento del incidente de Uvalde, la TLEPN contaba con 1,000 compañeros en todo el estado.<sup>968</sup> A raíz del MCI en la Escuela Primaria Robb, la TLEPN se desplegó con el objetivo de tener recursos para una respuesta inmediata y luego una respuesta posterior a 180 días.<sup>969</sup>

La TLEPN puso en marcha sus servicios en colaboración con los socios de CopLine antes de las 8 p.m. del 25 de mayo de 2022.<sup>970</sup> CopLine es una línea telefónica nacional de intervención en crisis para las fuerzas policiales y sus familias. Ofrece una línea confidencial de 24 horas atendida por agentes policiales jubilados que han pasado por un riguroso proceso de selección y capacitación para convertirse en oyentes activos. Los oyentes-agentes jubilados ayudan a las personas que llaman a gestionar diversos factores de estrés psicosocial que afectan a un número considerable de agentes de las fuerzas policiales y a sus familias. Cuando un agente llamó a CopLine y se refería a Uvalde o a la Escuela Primaria Robb, los operadores se aseguraban de que la persona que llamaba conocía los recursos de la TLEPN.<sup>971</sup>

Además, la TLEPN envió un informe a todos los compañeros capacitados por la TLEPN, preparó una lista de proveedores de servicios médicos aprobados y culturalmente competentes para las agencias locales y el CBP, y preparó un folleto informativo con información para poner en contacto a los agentes afectados con la TLEPN.<sup>972</sup> La TLEPN también contactó directamente a los ejecutivos de las fuerzas policiales del UPD, el PD del UCISD, TXDPS y CBP.<sup>973</sup>

Además de la asociación con CopLine, la TLEPN se asoció con Endeavors, una agencia no gubernamental que proporciona servicios médicos urgentes para el personal de respuesta, estableciendo una línea directa y correo electrónico para el UPD, el PD del UCISD, el TXDPS, y el CBP y estableciendo espacio en la clínica de Endeavors en San Antonio.<sup>974</sup> La Asociación de Policías Municipales de Texas y la Orden Fraternal de la Policía también enviaron un correo electrónico para animar a sus miembros a realizar un control de compañeros el 25 de mayo; en dicho correo, animaban a utilizar la red y la aplicación de la TLEPN.<sup>975</sup>

---

<sup>968</sup> Investigación del CIR.

<sup>969</sup> Investigación del CIR.

<sup>970</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>971</sup> Investigación del CIR.

<sup>972</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>973</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>974</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>975</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

La TLEPN es una práctica prometedora, ya que ofrece servicios a todas las agencias, independientemente de su tamaño o de sus recursos. Para una comunidad pequeña y rural como Uvalde, la confidencialidad a la hora de buscar servicios es también una consideración importante. Estos servicios deberían seguir ofreciéndose a todas las agencias de servicios de emergencia de la región de Uvalde.

Además del despliegue de redes de apoyo entre compañeros, también se realizaron informes con algunos miembros del personal de respuesta; estos informes recibieron respuestas mixtas, y algunos fueron considerados perjudiciales por sus participantes. El equipo de los CIRS del TXDPS utilizó el CISD para el personal de primera respuesta del TXDPS.<sup>976</sup> Varios miembros del personal del SME participaron en una sesión del CISD y se les hicieron preguntas como: "¿Qué olor recuerda?". Muchos abandonaron la sesión antes de tiempo porque les molestaban los ejercicios y las conversaciones.<sup>977</sup>

### *Apoyo tras el incidente para otras personas en Uvalde*

Además de los primeros en llegar de las fuerzas policiales, también es importante tener en cuenta el apoyo posterior al incidente que se proporciona a las personas que desempeñan funciones no tradicionales del personal de primera respuesta, como el personal de servicios a las víctimas y los despachadores. También es fundamental tener en cuenta los servicios para los familiares del personal de respuesta.

### *Especialistas en servicios a víctimas*

Varios equipos diferentes de servicios a las víctimas se desplegaron en Uvalde. El VSRT del FBI, por ejemplo, pasó 11 días sobre el terreno. Como en Uvalde había problemas de alojamiento debido a que los medios de comunicación ocupaban muchas habitaciones de hotel, el equipo se alojó en los dormitorios de la universidad local. Esto les permitió alejarse de las multitudes y relajarse juntos todas las noches, lo que, según informaron, les ayudó enormemente a sentirse apoyados social y mentalmente.<sup>978</sup> El VESS del TXDPS fue llamado a la escena por el jefe de la patrulla de carretera del TXDPS, y el equipo llegó en la tarde del 24 de mayo.<sup>979</sup> El equipo se desplegó inicialmente en la escuela para vigilar a los agentes y a los policías, pero luego se trasladó al FAC para prestar asistencia en las notificaciones de fallecimientos.<sup>980</sup> El VESS del TXDPS estuvo desplegado unas 6 semanas y se marchó cuando se estableció el FRC.<sup>981</sup>

Los especialistas en víctimas informaron que habían recibido diversos grados de apoyo una vez concluido su trabajo en Uvalde. Por ejemplo, a algunos especialistas en víctimas se les ofreció la

---

<sup>976</sup> Investigación del CIR.

<sup>977</sup> Investigación del CIR.

<sup>978</sup> Investigación del CIR.

<sup>979</sup> Investigación del CIR.

<sup>980</sup> Investigación del CIR.

<sup>981</sup> Investigación del CIR.

oportunidad de tomarse tiempo libre, pero indicaron que les resultaba difícil hacerlo y que se les restringía el momento en que podían hacerlo.<sup>982</sup> Tomarse el tiempo libre asignado también fue difícil para el personal, ya que muchos de los especialistas en víctimas no tenían cobertura para sus tareas habituales; cuando regresaban a sus oficinas de origen, tenían una acumulación de trabajo.<sup>983</sup> Un especialista en víctimas recomendó que si alguien va a ser desplegado en un incidente, el liderazgo debería asignar a otra persona para que cubra su oficina, sin que esa persona desplegada se preocupe del trabajo de oficina o tenga que atender llamadas mientras está en el despliegue.<sup>984</sup> Esto habría ayudado a los especialistas en víctimas a sentirse más cómodos al pedir ausencia por trauma tras dejar Uvalde.<sup>985</sup>

También hubo ocasión de hacer un informe sobre la experiencia. Algunos especialistas en víctimas reflexionaron entre ellos sobre lo que había ido bien y lo que podría haberse mejorado,<sup>986</sup> y crearon un plan de acción para asegurarse de que seguían las mejores prácticas. Un especialista en víctimas señaló que el personal del EAP se había puesto en contacto con ellos, pero que consideraba que el contacto era inadecuado porque el personal del EAP eran compañeros, ya fueran personas de apoyo o agentes que también habían intervenido en la misma situación (sin formación ni licencia en traumas). Además, "[m]uchas de las llamadas del EAP se convirtieron en nosotros [especialistas en víctimas] haciendo intervenciones en crisis para los compañeros... No hicieron un buen trabajo al ocuparse de nosotros".<sup>987</sup> Y algunos especialistas en víctimas observaron que, en algunos casos, los informes eran polémicos y tardaban demasiado en programarse, dado el nivel de trauma que experimentaban los especialistas en servicios a las víctimas.<sup>988</sup> Algunos especialistas en víctimas no se presentaron y dijeron que estaban traumatizados porque temían que no los llamaran para ir la próxima vez.<sup>989</sup>

Algunos especialistas en víctimas criticaron la falta de apoyo en salud mental o de servicios de bienestar ofrecidos a sus equipos tras su despliegue. Un especialista en víctimas indicó que era "inaceptable que no se nos proporcionara asistencia en salud mental ni nada inmediatamente después".<sup>990</sup> Otro especialista en víctimas indicó que en agosto o septiembre de 2022, algunos especialistas en víctimas asistieron a un seminario sobre incidentes críticos (Vital Hearts) que fue muy útil en términos de servicios de afrontamiento y apoyo.<sup>991</sup>

---

<sup>982</sup> Investigación del CIR.

<sup>983</sup> Investigación del CIR.

<sup>984</sup> Investigación del CIR.

<sup>985</sup> Investigación del CIR.

<sup>986</sup> Investigación del CIR.

<sup>987</sup> Investigación del CIR.

<sup>988</sup> Investigación del CIR.

<sup>989</sup> Investigación del CIR.

<sup>990</sup> Investigación del CIR.

<sup>991</sup> Investigación del CIR.

### Personal de despacho y comunicaciones

No hubo un esfuerzo coordinado para llegar al personal de despacho y comunicaciones que respondió al tiroteo de la Escuela Primaria Robb para proporcionar servicios y apoyo. Los despachadores atendieron las llamadas, incluidas las de los niños atrapados con el tirador, y despacharon y coordinaron los esfuerzos a través de la radio de la policía y los teléfonos móviles. Debería haberse hecho un seguimiento de su salud y bienestar. Las responsabilidades del personal de despacho y comunicaciones son fundamentales para la conclusión satisfactoria de un incidente, como se vio en la Escuela Primaria Robb. Los despachadores que escucharon y trataron de consolar a los niños que estaban asustados o moribundos experimentaron un estrés severo y corren un riesgo elevado de desarrollar un problema de salud mental como resultado.

Aunque rara vez están expuestos a un peligro directo, los despachadores están expuestos a varios factores de estrés intensos, como: atender múltiples llamadas, a veces simultáneas; tener que tomar decisiones de vida o muerte con el tiempo apremiado; tener poca información sobre la situación de emergencia y poco control sobre ella; un contacto intenso, confuso y a menudo hostil con personas que llaman frenéticas o indignadas; y exclusión del estatus y la camaradería típicos del personal que "se llevaron los créditos" por haber respondido a la situación.<sup>992</sup>

Aunque los despachadores no se encuentren en el lugar del incidente, pueden presentar "muchas de las reacciones y síntomas postraumáticos clásicos, pero los supervisores policiales y los médicos especialistas en salud mental suelen pasarlos por alto".<sup>993</sup>

### Las familias de las fuerzas policiales

Uno de los grupos a menudo olvidados tras un MCI es el de los familiares de las fuerzas policiales y otro personal de respuesta, que también pueden verse afectados por lo que se conoce como trauma por asociación.<sup>994</sup> Lori Kehoe, enfermera titulada y esposa del jefe de policía jubilado que supervisó la respuesta de las fuerzas policiales al tiroteo ocurrido en 2012 en el colegio Sandy Hook de Newtown, Connecticut, ha hablado sobre el impacto personal que tuvo en ella el tiroteo.<sup>995</sup> Finalmente, ella buscó ayuda para su salud mental en un programa de tratamiento para cónyuges de las fuerzas policiales. Indicó que parte del tratamiento consistía en desensibilización y reprocesamiento por movimientos oculares, un método diseñado para reducir la emoción que acompaña a los pensamientos sobre una experiencia traumática. Indicó que era muy eficaz.<sup>996</sup>

Numerosas entrevistas con el personal de primera respuesta de Uvalde revelaron que sus familiares y las personas más cercanas a ellos constituyeron su red de apoyo durante una época en la que tenían buscar ayuda profesional, estar en público o relacionarse con determinados amigos y familiares debido a

---

<sup>992</sup> Miller, "Estrés traumático de las fuerzas del orden."

<sup>993</sup> Miller, "Estrés traumático de las fuerzas del orden."

<sup>994</sup> Ryser, "Trauma por asociación."

<sup>995</sup> Usher et al., *Prepararse para lo inimaginable*.

<sup>996</sup> Usher et al., *Prepararse para lo inimaginable*.

la división existente en la comunidad.<sup>997</sup> Aunque el apoyo social es importante para una trayectoria saludable, varios miembros del personal de respuesta de Uvalde también dijeron que sus cónyuges y familiares buscaban ayuda por su cuenta debido al trauma por asociación.<sup>998</sup> Para algunos, este trauma no vino solamente de ser familiar de un miembro del personal de primera respuesta, sino también de una víctima o sobreviviente, lo que complicó sus emociones.

El TXDPS y las agencias federales de las fuerzas policiales tienen políticas y recursos para el bienestar de su personal y sus familias. Sin embargo, las agencias policiales locales que respondieron a la llamada de la Escuela Primaria Robb carecían de este apoyo.

## Apoyo a largo plazo

La atención nacional a incidentes traumáticos como el tiroteo en la Escuela Primaria Robb suele durar poco—unas pocas semanas, o menos—y dicha atención a menudo se interrumpe tan pronto como se informa de otro incidente a través de las noticias nacionales. Como se mencionó al principio de este capítulo, sabemos que los impactos negativos en la salud del comportamiento de las víctimas, las familias y las comunidades afectadas no desaparecen con los medios de comunicación. Quienes experimentan sucesos traumáticos causados intencionalmente por el ser humano tienen una trayectoria de recuperación mucho más larga que quienes experimentan desastres naturales o accidentes causados por el ser humano. Muchas personas que sufren diversos tipos de trauma pueden no reconocer las repercusiones negativas en su salud mental ni identificarse como víctimas durante años. Algunos familiares y víctimas de Uvalde afirmaron que, culturalmente, buscar ayuda de profesionales de la salud mental no es algo comúnmente aceptable para ellos.

El estigma, el costo y la dificultad para encontrar un profesional con los conocimientos y las habilidades para abordar sus respuestas traumáticas también influyen en si alguien busca ayuda profesional. Algunos tienden a buscar atención informal y apoyo social como forma de ayudarse a sí mismos y a sus allegados a curarse. Esto ayudará a la mayoría de las personas a adaptarse y recuperarse, pero quienes requieran servicios de salud mental más formales pueden no buscarlos durante un largo periodo de tiempo. Cada persona tiene su propio calendario de adaptación y recuperación. La experiencia del trauma permanecerá con ellos. Dependiendo de la gravedad de sus síntomas de angustia, la evitación y la negación que son comunes en los Estados Unidos significan que muchos no buscarán atención de salud del comportamiento durante meses e incluso años. Incluso después de reconocer finalmente que siguen padeciendo angustia, dificultades emocionales, depresión o síntomas similares a los de la ansiedad, puede que a algunas personas les lleve tiempo aceptar la necesidad de buscar ayuda y permitirse centrarse en su propio cuidado personal físico y mental.

Por lo tanto, al responder a una tragedia como la de la Escuela Primaria Robb, es fundamental proporcionar atención a largo plazo a la comunidad, incluido el establecimiento de estructuras para la transición de los proveedores de servicios a las víctimas, el fomento de la resiliencia de las fuerzas

---

<sup>997</sup> Investigación del CIR.

<sup>998</sup> Investigación del CIR.

policiales y la comunidad, la facilitación de la conmemoración de las víctimas y la mejora de las comunicaciones y la restauración de la confianza.

## Transición de los proveedores de servicios a las víctimas y el apoyo a largo plazo

### Principios de los servicios de transición

A medida que las agencias no gubernamentales, el personal gubernamental de las fuerzas policiales de apoyo a las víctimas y otras entidades finalizan su despliegue tras un incidente de violencia masiva, la transición de los servicios a las víctimas es importante. Esto es especialmente importante cuando un proveedor de servicios a las víctimas o un navegador de víctimas asignado que estaba trabajando con una familia necesita poner fin a ese involucramiento. Cuando los navegadores para víctimas se retiran, antes de irse deben asegurarse de proporcionar capacitación sobre orientación a las víctimas a los que se quedan. Una forma de lograr ese objetivo es planificar el trabajo en común entre el equipo que se va y el que se queda para facilitar la transición.<sup>999</sup> Otra idea es crear una lista de comprobación o planes de evaluación comparativa para facilitar la transición.<sup>1000</sup>

### Las transiciones en Uvalde

El nivel y el éxito de las transiciones entre los proveedores de servicios a las víctimas variaron en Uvalde. Cuando el personal del servicio de atención a las víctimas del FBI abandonó Uvalde tras casi dos semanas sobre el terreno, se reunió formalmente con los servicios de atención a las víctimas del TXDPS y con el fiscal del distrito y su coordinador de atención a las víctimas.<sup>1001</sup> Esta reunión era importante porque el personal del FBI había trabajado mucho más estrechamente con las familias que el TXDPS, ya que el FBI tenía cerca de 20 terapeutas in situ en comparación con los dos o tres empleados del TXDPS.<sup>1002</sup> Durante esta reunión, el equipo del FBI informó sobre cada una de las víctimas y familias con las que estaban trabajando y les proporcionó carpetas con toda la información que habían obtenido a lo largo de su despliegue.<sup>1003</sup> Un área de preocupación del FBI fue la falta de un plan para la navegación de las víctimas cuando se iban, una preocupación que también fue compartida por el personal del Servicio para Víctimas del TXDPS.<sup>1004</sup> Al mismo tiempo, el equipo del FBI colaboró con el Centro Ecuménico (que dirigía los esfuerzos del FRC) y con el equipo TTAC de la OVC (ver el recuadro "Centro de capacitación y asistencia técnica de la Oficina para las Víctimas del Delito" en la página 333) para hacer la transición a las operaciones del FRC.<sup>1005</sup> Cuando el FBI terminó su despliegue, también entregó todos los efectos personales recuperados de la Escuela Primaria Robb al TXDPS para continuar el proceso de entrega de

---

<sup>999</sup> Investigación del CIR.

<sup>1000</sup> Investigación del CIR.

<sup>1001</sup> Investigación del CIR.

<sup>1002</sup> Investigación del CIR.

<sup>1003</sup> Investigación del CIR.

<sup>1004</sup> Investigación del CIR.

<sup>1005</sup> Investigación del CIR.

efectos personales como se le había solicitado.<sup>1006</sup> Incluso después del despliegue del FBI, el personal del servicio de atención a las víctimas del FBI seguía siendo contactado por el fiscal del distrito del condado de Uvalde para solicitar asistencia en la limpieza de efectos personales.<sup>1007</sup>

Otras organizaciones manifestaron su deseo de que hubiera habido un mayor trabajo conjunto entre el equipo que se iba y el que se quedaba para facilitar la transición<sup>1008</sup> o que se les hubiera dado una lista de control o un plan para ayudarles.

### **La Oficina para Víctimas de Delitos y el Centro de Formación y Asistencia Técnica**

El Centro de Formación y Asistencia Técnica (TTAC, por sus siglas en inglés) de la Oficina para Víctimas de Delitos (OVC) del Departamento de Justicia de EE. UU. proporciona capacitación y asistencia técnica a los proveedores de servicios a las víctimas y a los profesionales aliados que atienden a las víctimas de delitos.\* En el marco de su área de interés en violencia masiva y terrorismo, proporcionan asistencia para desarrollar planes integrales que respondan a las necesidades inmediatas, a corto plazo y a largo plazo de las víctimas de incidentes de violencia masiva.†

El TTAC de la OVC fue desplegado a Uvalde una semana después del incidente y trabajó para ayudar con la FAC y la planificación de un FRC permanente en el futuro.‡ El equipo de dos personas llegó el martes, 31 de mayo, con un tercer miembro del equipo que participa de forma remota, y ayudó con "orientación sobre casi todo con la planificación para el centro de resiliencia siendo un tema de particular importancia". § Mientras se encontraban en el lugar, exploraron el nuevo espacio para el centro de resiliencia; asistieron a reuniones con el TXDPS, el Centro Ecuménico, el fiscal del distrito y HHS; y proporcionaron los recursos necesarios. El equipo se marchó ese viernes.\*\* Desde entonces, el equipo ha proporcionado asistencia según las necesidades, y regresaron a Uvalde a principios de mayo de 2023 para centrarse en la curación a largo plazo.††

---

\* Centro de Capacitación y Asistencia Técnica OVC (Oficina para Víctimas del Delito). "Acerca de nosotros."

† Centro de Capacitación y Asistencia Técnica OVC (Oficina para Víctimas del Delito). "Acerca de nosotros."

‡ Investigación del CIR.

§ Investigación del CIR.

\*\* Investigación del CIR.

†† Investigación del CIR.

---

<sup>1006</sup> Investigación del CIR.

<sup>1007</sup> Investigación del CIR.

<sup>1008</sup> Investigación del CIR.



El UTRC sigue estando presente en la comunidad de Uvalde. En mayo de 2023, el UTRC se mudó a unas instalaciones permanentes al otro lado de la ciudad. Con más espacio, el UTRC tiene planes para clases de yoga, un espacio multiusos comunitario y salas de juegos.<sup>1009</sup> Será importante que el centro se centre en llegar a todas las víctimas y equipos de respuesta, incluidos los técnicos de emergencias médicas,<sup>1010</sup> personal del hospital<sup>1011</sup> y agencias de las fuerzas policiales fuera de la ciudad de Uvalde.<sup>1012</sup> Parte de este trabajo consiste en determinar la lista completa de víctimas y sus familias, así como los organismos de respuesta y su personal, ya que el UTRC aún no dispone de esta información.<sup>1013</sup> El UTRC podría beneficiarse de la asistencia de otros FRC, así como de la conexión con los foros del Centro Nacional de Recursos para la Victimización de la Violencia Masiva y los Foros mensuales del Centro de Resiliencia, que son financiados por OVC.<sup>1014</sup>

A pesar de estos esfuerzos, las víctimas y los familiares han expresado de forma abrumadora que no tienen asignado un proveedor de servicios para víctimas o un navegador para víctimas que les ayude con los servicios de recursos y apoyo.<sup>1015</sup> Muchos dijeron que la última vez que se les asignó un proveedor de servicios a las víctimas fue en los días inmediatamente posteriores al incidente, y que estos proveedores habían sido principalmente personal del FBI.<sup>1016</sup> Durante las reuniones con los familiares, el equipo del CIR tuvo que informar y educar continuamente sobre el UTRC, la indemnización a las víctimas de delitos, los recursos de salud mental y otros servicios financieros y de apoyo.<sup>1017</sup> Los familiares expresaron su preocupación por la pérdida de salarios y el acceso a servicios de salud mental fiables.<sup>1018</sup> Este tema también se repitió con las fuerzas policiales y otros intervinientes, que desconocían los servicios y el apoyo que prestaba el UTRC.<sup>1019</sup> Por último, los dos maestros o maestras lesionados/as que siguen recuperándose de sus lesiones han tenido interrupciones en su apoyo, ya que la indemnización por accidente laboral solo se aplica durante las horas de trabajo. Esto significa que, durante las vacaciones escolares y los días festivos, no pueden acceder a su terapia y otros servicios.<sup>1020</sup> Esto es especialmente preocupante en las vacaciones importantes, como las de verano.

---

<sup>1009</sup> Investigación del CIR.

<sup>1010</sup> Investigación del CIR.

<sup>1011</sup> Investigación del CIR.

<sup>1012</sup> Investigación del CIR.

<sup>1013</sup> Investigación del CIR.

<sup>1014</sup> Investigación del CIR.

<sup>1015</sup> Investigación del CIR.

<sup>1016</sup> Investigación del CIR.

<sup>1017</sup> Investigación del CIR.

<sup>1018</sup> Investigación del CIR.

<sup>1019</sup> Investigación del CIR.

<sup>1020</sup> Investigación del CIR.

## Conmemoración de las víctimas

Los monumentos conmemorativos espontáneos, temporales y permanentes se han convertido en algo habitual en todo Estados Unidos y suelen ser respuestas muy públicas a catástrofes a gran escala, como los tiroteos en centros escolares. Los monumentos conmemorativos transforman el dolor privado en pérdida pública, lo que permite a la comunidad en su conjunto asumir la carga del dolor y a menudo crea intimidad entre ellos.<sup>1021</sup> Cuando una muerte es repentina, violenta e inesperada, puede crear un duelo muy intenso y persistente, con pensamientos intrusivos e ideas angustiosas que pueden inhibir el proceso de curación durante muchos años. Esto puede ser especialmente cierto si las circunstancias crean la sensación de que la muerte es injusta. La conmemoración mediante ceremonias públicas, como momentos de silencio, lectura de nombres y narración de historias, es beneficiosa para los afectados; al recordar a las víctimas y el suceso, están apaciguando su trauma y permitiendo la reconstrucción de la comunidad. Las estructuras u objetos conmemorativos adquieren significado y agencia, como la esperanza. Los monumentos conmemorativos nos recuerdan que debemos reconfortarnos con los recuerdos positivos y establecer un sentimiento permanente de conexión con la persona fallecida, lo que ayuda a sobrellevar la pérdida. Compartir los recuerdos también permite que surjan lecciones aprendidas, que son necesarias para que cualquier comunidad aborde la reducción del riesgo de catástrofes en el futuro.

## Funerales

Una vez concluidas todas las identificaciones de víctimas en Uvalde, el médico forense pudo empezar a entregar los cadáveres a las funerarias. Este proceso comenzó el 26 de mayo, cuando se entregaron nueve cadáveres de la morgue del condado antes de las 6 p.m.; al día siguiente, se entregaron los demás.<sup>1022</sup> Cinco cuerpos fueron a la funeraria Hillcrest Memorial y el resto se quedaron en la funeraria Rush.<sup>1023</sup> Profesionales vinieron de San Antonio para preparar los cuerpos de las víctimas.<sup>1024</sup>

El cuerpo del autor del delito no fue retenido en las mismas funerarias que las víctimas, sino que fue enviado a una funeraria a las afueras de San Antonio y retenido allí hasta que todos los cuerpos de las víctimas fueron entregados.<sup>1025</sup>

Las dos funerarias se ofrecieron a pagar los funerales, pero al final fueron los funcionarios del gobierno quienes sufragaron los gastos de los funerales.<sup>1026</sup> Un señor de fuera de la comunidad se ofreció a hacer los ataúdes de la forma que eligieran las familias.<sup>1027</sup> El 16 de junio de 2022, todas las víctimas estaban enterradas excepto una, que fue devuelta a su ciudad natal para ser enterrada.

---

<sup>1021</sup> Pike, “Conmemoración después del desastre.”

<sup>1022</sup> Investigación del CIR.

<sup>1023</sup> Investigación del CIR.

<sup>1024</sup> Investigación del CIR.

<sup>1025</sup> Investigación del CIR.

<sup>1026</sup> Investigación del CIR.

<sup>1027</sup> Investigación del CIR.

Durante el primer funeral, una persona de los medios de comunicación pudo acceder a los servicios y fue finalmente escoltada a la salida.<sup>1028</sup> Después de esto, los bomberos trajeron camiones de bomberos para que hicieran de barrera y permitieran la intimidad durante los funerales y los servicios.<sup>1029</sup>

Por último, el fiscal del condado de Uvalde, el Consulado de México y el FBI ayudaron a los familiares con las necesidades de viaje e inmigración para garantizar que los servicios incluyeran a las personas que no vivían en Estados Unidos y que tenían vínculos estrechos con las víctimas.<sup>1030</sup>

### Monumentos conmemorativos informales

Desde el día del MCI en la Escuela Primaria Robb, se han establecido monumentos conmemorativos informales que expresan el dolor y la pena de toda la comunidad de Uvalde en el sitio del antiguo centro educativo de la escuela (ver las figuras 6-16 en la página 336 y 6-17 en la página 337), en la plaza central de la ciudad (ver las figuras 6-18, 6-19 y 6-20 en las páginas 338–340), y el aviso de bienvenida de la comunidad.

Figura 6-16. Monumento conmemorativo fuera de la Escuela Primaria Robb



Además, atendiendo a la llamada a la acción, un profesor y artista local concibió la idea del Proyecto Mural Sanando Uvalde y se asoció con MAS Cultura.<sup>1031</sup> Juntos organizaron y dieron vida a murales gigantes con retratos de las 21 víctimas fallecidas el 24 de mayo, que han sido pintados por más de 22 artistas de todo

<sup>1028</sup> Investigación del CIR.

<sup>1029</sup> Investigación del CIR.

<sup>1030</sup> Investigación del CIR.

<sup>1031</sup> Museo Nacional del Latino Estadounidense. “Sanando a Uvalde: sanación y resiliencia de la comunidad.”

el mundo y aparecen en edificios de diversos lugares del centro de Uvalde.<sup>1032</sup> El Smithsonian National Museum of the American Latino (Museo Nacional Smithsonian de los Latinoamericanos) presenta actualmente una exposición virtual en línea sobre el Proyecto Mural Sanando Uvalde, que permite a cualquier persona de todo el mundo contemplar estos hermosos e impactantes murales.<sup>1033</sup> Estos y otros monumentos conmemorativos (ver la figura 6-21 en la página 341) se han colocado en espacios públicos con la esperanza de ayudar a la comunidad a recuperarse. Además de proporcionar cierta medida de curación, los monumentos conmemorativos hacen saber a las familias que las víctimas importan y que no serán olvidadas.<sup>1034</sup>

Figura 6-17. Monumento conmemorativo fuera de la Escuela Primaria Robb



---

<sup>1032</sup> Museo Nacional del Latino Estadounidense. “Sanando a Uvalde: sanación y resiliencia de la comunidad.”

<sup>1033</sup> Museo Nacional del Latino Estadounidense. “Sanando a Uvalde: sanación y resiliencia de la comunidad.”

<sup>1034</sup> Morgan, “Artistas de Texas honran a las víctimas de Uvalde con 21 murales que esperan ayuden a sanar”; Moreno-Lozano, “Color del dolor: 21 murales de las víctimas de la Escuela Primaria Robb de Uvalde usan pintura para sanar el dolor.”

Figura 6-18. Monumento conmemorativo en la plaza principal de Uvalde



Figura 6-19. Monumento conmemorativo en la plaza principal de Uvalde (véase el contenido debajo de la imagen)

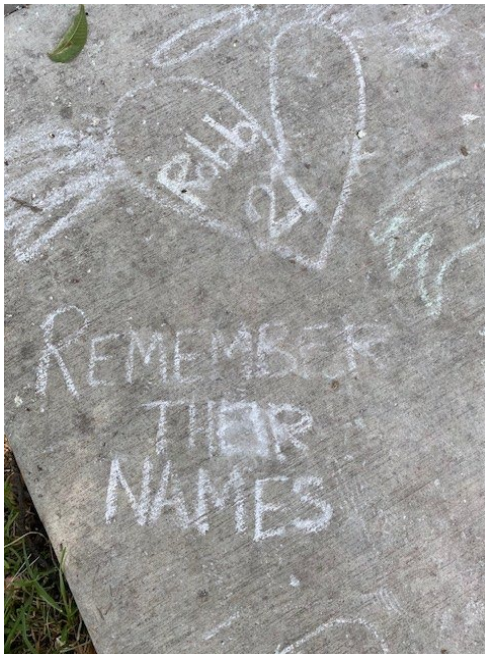
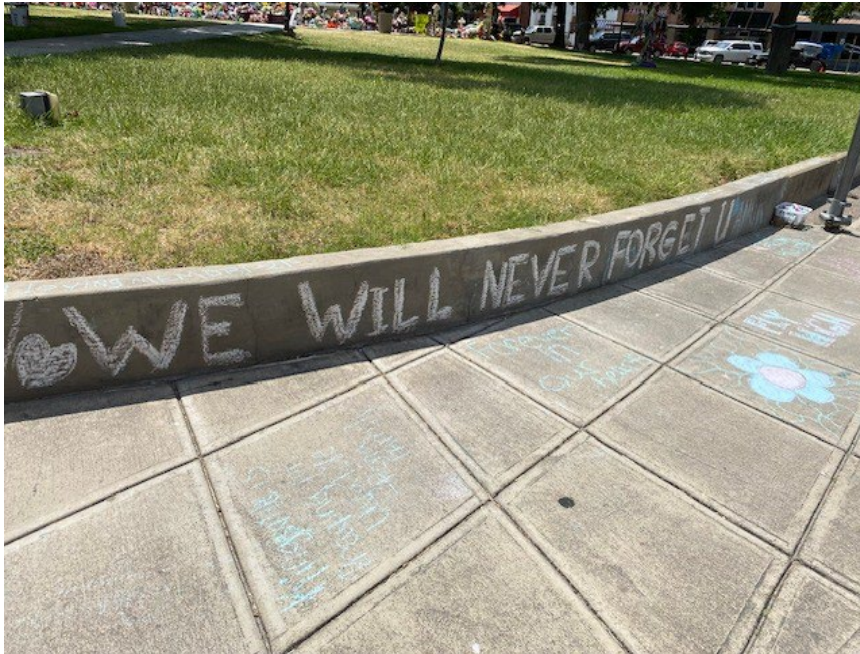


Foto de una escritura en la acera cerca de la Town Square de Uvalde. Escritos con tiza y en inglés están los mensajes: “Nunca te olvidaremos” y “Robb 21. Recuerda sus nombres”.

Figura 6-20. Monumento conmemorativo en la plaza principal de Uvalde



Los monumentos temporales de la plaza se redujeron a las cruces y a los pequeños ramos de flores que las rodeaban.<sup>1035</sup> La mayoría de los juguetes, flores marchitas y otros regalos que la gente dejó para honrar a las víctimas fueron retirados y están siendo retenidos hasta que se tome una decisión sobre cómo almacenarlos o utilizarlos de otra manera.<sup>1036</sup> Como era de esperar, fue un asunto difícil para las familias y los miembros de la comunidad, ya que la gente necesita poder reunirse para conmemorar a las víctimas. Justo después de que se cumpliera un año del tiroteo, se notificó a los familiares que algunos de los murales se retirarían o cubrirían, ya que el propietario del edificio había cambiado.<sup>1037</sup> Los familiares han expresado su deseo de que estos murales se conserven y formen parte de un monumento permanente.<sup>1038</sup> Un monumento conmemorativo permanente requerirá una gran cantidad de energía, tanto emocional como en el proceso de planificación e implementación. Podría ser una actividad importante para unir a los miembros de la comunidad en pos de la recuperación, siempre que las familias, las víctimas y las personas más afectadas tengan voz en la planificación del lugar y el aspecto que tendrá el monumento.

---

<sup>1035</sup> Investigación del CIR.

<sup>1036</sup> Investigación del CIR.

<sup>1037</sup> Investigación del CIR.

<sup>1038</sup> Investigación del CIR.

Figura 6-21. Mural Uvalde Strong pintado al costado de un edificio



### La biblioteca conmemorativa de El Progreso

Varios artistas locales crearon retratos de las víctimas, incluyendo cajas de sombras de ellos participando en actividades favoritas y otras piezas de arte creativo, junto con notas compasivas que han sido expuestas en la Biblioteca Conmemorativa de Uvalde (ver las figuras 6-22 a 6-28 en las páginas 342–346). La bibliotecaria informa de que aprendió a archivar materiales de respuesta a traumas gracias al personal que consiguió hacerlo tras el atentado contra el edificio federal Alfred P. Murrah de Oklahoma City en 1995, y la biblioteca de Uvalde ha conservado miles de artículos recibidos tras el tiroteo.<sup>1039</sup>

---

<sup>1039</sup> Investigación del CIR.



Figura 6-22. Una bandera conmemorativa colocada dentro de la biblioteca de Uvalde



Figura 6-23. Vitrina de recuerdos en la biblioteca de Uvalde



Figura 6-24. Otra vista de la vitrina de recuerdos en la biblioteca de Uvalde



Figura 6-25. Manta donada a la biblioteca (véase el contenido debajo de la imagen)



En inglés: “En memoria de la Escuela Primaria Robb. Descansad con los ángeles”.

Figura 6-26. Tablero de mensajes dentro de la biblioteca



### Comunicaciones y la restauración de la confianza

Tras un MCI, suele ser reconfortante para las víctimas, las familias y la comunidad que los líderes del gobierno y de las fuerzas policiales tiendan la mano a los afectados. Estas declaraciones pueden parecer razonables y apropiadas en ese momento. Sin embargo, esas declaraciones pueden retornar y afectar a la credibilidad y validez del líder individual y de su respectiva agencia o entidad.

Una vía para compartir información de forma coherente son los foros de sobrevivientes y familiares, que se tratan en el “Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis”. Sin embargo, estos foros también son una oportunidad para causar más angustia o incluso daño a los sobrevivientes, las víctimas y las familias cuando no se llevan a cabo correctamente y con compasión. Por ejemplo, en el primer foro, el viernes siguiente al incidente, las familias preguntaron qué les había ocurrido a sus seres queridos.<sup>1040</sup> Después de un montón de idas y venidas sin respuestas directas, un funcionario del TXDPS se levantó y recreó el incidente, en un momento sosteniendo su dedo como una pistola.<sup>1041</sup> Toda la situación creó más traumas a los presentes.<sup>1042</sup> Al final, las familias abandonaron el foro sintiéndose enfadadas, frustradas y dolidas.<sup>1043</sup>

Figura 6-27. Manta donada a la biblioteca



<sup>1040</sup> Investigación del CIR.

<sup>1041</sup> Investigación del CIR.

<sup>1042</sup> Investigación del CIR.

<sup>1043</sup> Investigación del CIR

Figura 6-28. Pintura enviada a la sede del UCISD



Las autoridades locales cometieron otros errores que afectaron la confianza de la comunidad. Por ejemplo, el UCISD contrató a un expolicía del TXDPS para unirse al UCISD PD. El policía había estado en la Escuela Primaria Robb el día del tiroteo y había hecho un comentario ofensivo sobre el retraso en la respuesta de las fuerzas policiales. Esta acción, capturada en las imágenes de las cámaras corporales, enfureció a la comunidad de Uvalde, especialmente a las familias de las víctimas. Como resultado de esta protesta, el UCISD—que conocía los antecedentes del expolicía antes de contratarlo—despidió al agente y, finalmente, suspendió a toda la policía del UCISD. El hecho de que la decisión de contratar al expolicía se tomara sin tener en cuenta su conexión con la respuesta en la Escuela Robb enfureció aún más a una comunidad ya escéptica.<sup>1044</sup> El superintendente del UCISD había declarado en una reunión pública de la junta que tenía la intención de "honrar a nuestras familias en este momento con el apoyo, el amor y el compromiso de seguir adelante como un distrito para nuestros estudiantes".<sup>1045</sup> Las familias de las víctimas y la comunidad no vieron con buenos ojos que se contratara a un expolicía del TCDPS que había intervenido en el tiroteo.

<sup>1044</sup> Investigación del CIR

<sup>1045</sup> Allen, "Transcripción de la conferencia de prensa celebrada por los oficiales escolares del distrito escolar de Uvalde el 9/jun/22."

Víctimas, familiares y otros miembros de la comunidad de Uvalde han asistido a reuniones públicas con el gobernador de Texas, representantes de las fuerzas policiales y numerosos miembros del consejo escolar. También han tenido reuniones individuales con el superintendente de la escuela y otros líderes locales, pidiendo saber qué pasó con sus hijos en los últimos 77 minutos de sus vidas.<sup>1046</sup> Han solicitado detalles de informes de investigación, de la oficina del fiscal del distrito, de las fuerzas policiales, de miembros del consejo escolar, informes de autopsias y cualquier otro recurso que pudiera proporcionarles respuestas.<sup>1047</sup> Varios familiares indican que no pueden seguir adelante con sus vidas hasta que no sepan qué les ocurrió a sus hijos. Algunos han preguntado si su hijo/a estaba solo/a o cerca de amigos.<sup>1048</sup> Otros quieren saber si su hijo/a habría sobrevivido si las fuerzas policiales hubieran entrado antes en el aula.<sup>1049</sup> Muchas víctimas y familiares han denunciado que nadie ha asumido responsabilidades por lo ocurrido, ni se han disculpado, ni siquiera han reconocido que las familias merecen esta información.<sup>1050</sup> Esta falta de información sobre las circunstancias de la muerte de sus seres queridos es inaceptable y ha agravado su trauma.

El “Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis” hace amplias recomendaciones sobre la comunicación con las víctimas y los familiares. En general, los responsables de los esfuerzos de respuesta deben estar formados en las comunicaciones públicas y de riesgo adecuadas para un incidente de violencia masiva. Las comunicaciones son un elemento clave que influirá en la recuperación, y cualquier líder o personal de primera respuesta que se dedique a las comunicaciones públicas necesita conocer el momento, el enfoque, el lenguaje y los mensajes más apropiados e informados sobre el trauma que puedan ayudar a transmitir una sensación de competencia, seguridad, apoyo y compasión por parte de los líderes para establecer la confianza y la legitimidad con los miembros de la comunidad afectados.

## Conmemoraciones al año

A medida que las comunidades se acercan a la marca de un año después de un incidente de violencia masiva u otro evento traumático, los síntomas de angustia de salud mental tienden a aumentar en las semanas inmediatamente anteriores. Las investigaciones realizadas tras los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 nos informan que las personas afectadas por el suceso pueden experimentar la misma intensidad de emociones angustiosas al cumplirse un año que en el momento del suceso.<sup>1051</sup> También sabemos que las conmemoraciones, los rituales, los memoriales y los actos comunitarios que honran la memoria de los fallecidos y heridos pueden ayudar en el proceso de curación, y que superar lo que muchos supervivientes llaman "el año de los primeros" suele traducirse en un descenso significativo de los síntomas de angustia por debajo de los niveles experimentados en el momento del incidente.

---

<sup>1046</sup> Investigación del CIR.

<sup>1047</sup> Investigación del CIR.

<sup>1048</sup> Investigación del CIR.

<sup>1049</sup> Investigación del CIR.

<sup>1050</sup> Investigación del CIR.

<sup>1051</sup> Draper, McCleery, y Schaedle, “Apoyo de los servicios de salud mental en respuesta al 11 de septiembre: el papel central de la Asociación de Salud Mental de la ciudad de Nueva York.”

Los familiares y otros seres queridos señalan a menudo que no se identifican con el término "cierre", ya que implica que sus recuerdos y su dolor habrán desaparecido. Pero sabemos por el comportamiento humano y la historia que no olvidamos a quienes hemos amado cuando mueren. Los recordamos hasta el día de nuestra muerte. Lo que tenemos que hacer es aprender a adaptarnos, cambiando nuestras vidas para poder seguir viviendo sin ellos.

El liderazgo puede iniciar o apoyar a quienes toman las riendas de la planificación de los actos conmemorativos del primer año (y de las conmemoraciones posteriores). Muchos familiares y víctimas optan por hacer algo en privado primero, y más tarde con otras personas que les apoyen. Los humanos tendemos a funcionar bien con la repetición y la rutina. Nuestros cuerpos tienden a relajarse cuando hacemos cosas con las que estamos familiarizados; por lo tanto, participar en rituales conocidos puede ayudar a disminuir los síntomas de angustia que pueden surgir en torno a las conmemoraciones y otros momentos significativos. Las víctimas pueden participar—individualmente, con miembros de la familia, en grupos que han tenido experiencias similares y como comunidad—en diversos rituales, como vigias, servicios de oración o meditación, encendido de velas, lectura de nombres y creación de obras de arte.

### **Asistencia del Departamento de Justicia para la conmemoración del año**

Antes de la conmemoración del primer aniversario, la Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad (Oficina COPS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Justicia ofreció asistencia técnica y apoyo adicionales a la comunidad de Uvalde. Con un grupo de trabajo multidisciplinario de toda la ciudad y el condado de Uvalde, la Oficina COPS y otro equipo de expertos trabajaron para ayudar en la planificación y preparación de la conmemoración de un año. La asistencia incluyó comunicaciones de crisis apropiadas, centradas en las víctimas e informadas sobre los traumas, así como ayuda con las operaciones y la planificación de grandes concentraciones. Los líderes trabajaron juntos, se esforzaron por respetar las decisiones individuales de las familias y crearon un espacio seguro para que las familias pudieran guardar luto en la conmemoración del primer aniversario. Las familias y la comunidad seguían sufriendo porque seguían esperando respuestas a las preguntas que se habían planteado durante un año.

## **Observaciones y recomendaciones**

**Observación 1:** Una vez que los niños y los adultos fueron rescatados de sus aulas durante el proceso de evacuación, recibieron escasa instrucción y dirección sobre dónde proceder. Debido a la naturaleza caótica de la evacuación, los niños y el personal de la escuela no fueron evaluados médicamente de forma adecuada antes de ser transportados al Centro de Reunificación. Por ello, las víctimas heridas recibieron atención médica tardía y corrieron el riesgo de sufrir más lesiones.

**Recomendación 1.1:** La responsabilidad del personal de respuesta es basarse en la formación y la preparación para mantener la calma al interactuar con los niños, a fin de no aumentar su miedo ni disminuir su sensación de seguridad.

**Recomendación 1.2:** La planificación de la evacuación debe incluir la designación de rutas de evacuación dinámicas y espacios seguros donde los evacuados serán guiados para su seguridad, triaje médico y apoyo emocional.

**Recomendación 1.3:** Los evacuados deben recibir instrucciones e indicaciones claras sobre cómo proceder. Cuando se disponga de los recursos necesarios, debe establecerse un corredor de personal policial para garantizar que los evacuados no encuentren obstáculos y se dirijan de forma segura.

**Recomendación 1.4:** Los evacuados deben ser clasificados y evaluados médicamente una vez evacuados y antes de reunirse con sus familiares para garantizar que se identifiquen inmediatamente todas las lesiones y que las víctimas reciben la atención necesaria.

**Recomendación 1.5:** Como parte de la planificación de la evacuación, las autoridades escolares deben desarrollar un sistema de identificación para el seguimiento de los alumnos que se marchan con sus padres o tutores legales, para incluirlo en el sitio cuando sea posible.

**Observación 2:** No todas las víctimas del incidente de la Escuela Primaria Robb fueron sometidas a exámenes médicos y de salud mental tras el incidente.

**Recomendación 2.1:** Los oficiales deben garantizar que todas las víctimas de un incidente de violencia masiva sean sometidas a un reconocimiento médico y a una evaluación de sus problemas de salud mental poco después de la evacuación y, a más tardar, 24-48 horas después del incidente.

**Recomendación 2.2:** En las semanas y meses siguientes a un incidente, las víctimas y sus familiares deben recibir seguimiento o supervisión continua para garantizar que reciben la atención de salud mental y otros servicios necesarios.

**Observación 3:** Al menos 91 niños fueron evacuados de la escuela y se escondieron en la capilla trasera de la funeraria (que era una escena del crimen activa) con personal de la funeraria, profesores y algunos padres. Permanecieron allí durante horas. Al mismo tiempo, las fuerzas policiales, muchas de las cuales sabían que había niños y personal presentes, entraban y salían de la parte delantera de la funeraria y de todo el perímetro. Al menos un niño/a que se encontraba en la capilla trasera sangraba y requirió atención médica. Los padres y tutores legales estaban fuera de la funeraria exigiendo acceso a sus hijos.

**Recomendación 3.1:** Los oficiales escolares deben crear un proceso que permita la reunificación fuera del Centro de Notificación/Recepción, siempre que sea necesario, y recopilar los nombres de las víctimas, las fotos de sus tutores legales y el lugar de reunificación.



**Recomendación 3.2:** Como parte del establecimiento de un puesto de mando, las fuerzas del orden y otros funcionarios deben asegurar todas las instalaciones alrededor del puesto y, si es posible, evacuar a los civiles. En todos los casos, los familiares, los miembros de la comunidad, los medios de comunicación y otros observadores deben permanecer fuera de la zona activa por su propia seguridad.

**Observación 4:** En el lugar de los hechos de la Escuela Primaria Robb, algunas familias y seres queridos que se encontraban en el perímetro buscando información e interrogando a las fuerzas policiales fueron tratados con agresiones físicas y verbales, no se les mostró compasión ni empatía y recibieron información limitada.

**Recomendación 4.1:** El comandante del incidente debe asignar un oficial de comunicaciones o un oficial de enlace para proporcionar información oportuna y precisa sobre el estado de la respuesta a los miembros de la familia y la comunidad, ayudar a proporcionar una sensación de calma y confianza, y mantener el orden.

**Recomendación 4.2:** Las agencias deben incorporar tácticas de desescalada y enfoques culturalmente sensibles, centrados en las víctimas e informados sobre el trauma en su formación sobre control de multitudes, gestión de emergencias, respuesta a víctimas masivas y comunicaciones de emergencia o crisis.

**Observación 5:** Las personas que no desempeñaron un papel oficial en la respuesta en la Escuela Primaria Robb, como los miembros de la comunidad, el personal de la escuela y algunos miembros del personal de respuesta, estuvieron expuestos innecesariamente a los cuerpos de las víctimas fallecidas o a la escena del crimen.

**Recomendación 5.1:** Las fuerzas policiales y otras agencias de respuesta tienen la responsabilidad de limitar la exposición a escenas del crimen traumáticas—incluidos los cuerpos de víctimas fallecidas—a aquellos con un papel formal. Los líderes deben considerar el uso de carpas o vehículos para proteger la escena del crimen de la vista del público, o ampliar el perímetro para mantenerla fuera de la vista.

**Recomendación 5.2:** Las agencias de respuesta también deben limitar la exposición de los miembros de la comunidad, el personal escolar y el personal de su propia agencia a materiales traumáticos.

**Observación 6:** El establecimiento de un Centro de Reunificación se retrasó y fue caótico. Las familias y los parientes más próximos recibieron instrucciones contradictorias sobre la ubicación del centro.

**Recomendación 6.1:** Como parte de la preparación ante un desastre, las comunidades deben planificar el establecimiento de un Centro de Notificación/Recepción. La planificación debe incluir la determinación de dónde estará el centro, quién estará a cargo, qué medidas de seguridad tendrá, cómo se llevará a cabo el proceso de reunificación, qué selección de víctimas y familias se llevará a cabo, y cómo se manejarán las comunicaciones públicas y los medios de comunicación. El establecimiento y la gestión de un Centro de Notificación/Recepción también deben formar parte de los simulacros de incidentes críticos de la comunidad.

**Recomendación 6.2:** Todos los evacuados y sus familiares deben recibir información sobre dónde recibir servicios y recursos una vez que abandonen el Centro de Notificación/Recepción. Los defensores de las víctimas deben ponerse en contacto con todas las víctimas identificadas para hacer un seguimiento en distintos momentos después del incidente, a fin de asegurarse de que conocen los servicios y participan en la búsqueda de ayuda.

**Observación 7:** El público, incluidos los familiares, presenciaron el traslado de las víctimas infantiles al Hospital Memorial de Uvalde (UMH) a través de la puerta principal de visitas. La puerta de la capilla del UMH también proporcionó inadvertidamente una vista de las víctimas en la sala de emergencias.

**Recomendación 7.1:** La planificación y preparación previas al incidente deben incluir la determinación del lugar en el que las familias esperarán a sus seres queridos durante un incidente de violencia masiva.

**Observación 8:** Los familiares tuvieron dificultades excesivas para acceder al hospital y a sus seres queridos heridos.

**Recomendación 8.1:** La planificación previa debe incluir la elaboración de un plan que elimine los obstáculos para que las familias y los seres queridos puedan entrar en el hospital, recibir información actualizada y ver a sus seres queridos.

**Observación 9:** El proceso de notificación de fallecimientos fue desorganizado, caótico y, en ocasiones, no se llevó a cabo de una manera que tuviera en cuenta el trauma.

**Recomendación 9.1:** Es necesario proporcionar una comunicación clara, precisa y frecuente a las familias y seres queridos en el Centro de Notificación/Recepción.

**Recomendación 9.2:** Cualquier información sobre el número de fallecidos o el proceso de identificación debe ser comunicada por un único responsable formado y de confianza que haya verificado la información e invite a cada familia a un espacio privado para hablar de la situación en la que se encuentra su ser querido.

**Recomendación 9.3:** Las fuerzas policiales deben asignar personal compasivo y formado en traumas para recoger información identificativa y descripciones de las víctimas, incluyendo ropa y fotos. Estas personas también pueden estar presentes en todo momento junto a las familias, vigilando que no tengan necesidades médicas o de seguridad, respondiendo a sus preguntas y asegurándose de que dispongan de agua, pañuelos de papel tisú y medicamentos.

**Recomendación 9.4:** Deben asignarse defensores de las víctimas para comunicarse con las familias y ayudarlas. A cada miembro de la familia de una persona fallecida y a cada víctima herida se le debe asignar un defensor de la víctima que trabaje con esa familia o víctima de forma coherente durante todo el periodo de tratamiento y recuperación, manteniendo comunicaciones frecuentes para garantizar que la familia o víctima esté al tanto de los servicios y apoyos necesarios y pueda acceder a ellos.

**Observación 10:** El personal del TXDPS, incluidos los civiles que llevaron a cabo las notificaciones de fallecimiento, variaban en formación y experiencia. Algunos no tenían experiencia en este tipo de comunicación. Sin embargo, los familiares describieron a los Rangers que realizaban las notificaciones como compasivos y dijeron que los Rangers les dieron el tiempo que necesitaban antes de ser escoltados a su automóvil.

**Recomendación 10.1:** Los oficiales u otros representantes encargados de la notificación de fallecimientos deben recibir formación de acuerdo con las políticas y procedimientos de la agencia. Se trata de una función muy delicada que no deben desempeñar quienes no hayan recibido formación especializada sobre cómo realizar notificaciones de fallecimiento centradas en la víctima, informadas sobre el trauma y culturalmente apropiadas.

**Observación 11:** Un equipo de notificación del FBI capacitado y con experiencia en notificaciones de traumatismos y fallecimientos fue excluido de realizar esta tarea por personal del TXDPS que no tenía la formación ni la experiencia para prestar esta atención.

**Recomendación 11.1:** Los oficiales locales que participan en las notificaciones de traumatismos y fallecimientos deben consultar los recursos nacionales y asegurarse de que se siguen las mejores prácticas a la hora de proporcionar estas notificaciones. La preparación y la planificación pueden ayudar a una localidad a identificar las áreas en las que tiene menos personal formado o con experiencia, y por tanto las áreas en las que necesita ayuda mutua.

**Observación 12:** El número de personas presentes en la sala durante las notificaciones de fallecimiento varió. Algunas fueron efectuadas únicamente por el equipo principal, mientras que otras—incluida la primera notificación de fallecimiento—se realizaron en presencia de otros agentes de policía o personal escolar.

**Recomendación 12.1:** Un equipo de notificación de traumas debe estar formado por dos personas: un agente de las fuerzas policiales y un defensor de la víctima o un profesional de la salud mental.

**Recomendación 12.2:** El número de notificaciones de trauma que un individuo hace debe ser monitoreado de cerca, y los servicios de trauma deben estar disponibles para aquellos que proporcionan notificaciones.

**Observación 13:** Cada agencia y organización que prestaba servicios de apoyo a los miembros del personal de respuesta funcionaba de forma independiente. La falta de coordinación entre los proveedores complicó el proceso para el personal interesado en obtener apoyo, provocando duplicaciones y deficiencias en los servicios.

**Recomendación 13.1:** El puesto de mando posterior al incidente debe asignar a una entidad coordinadora central para realizar un seguimiento de las fuerzas policiales y las agencias de personal de respuesta y de otras personas que puedan haber participado (por ejemplo, despachadores, técnicos y otro personal de servicios de apoyo). Este seguimiento debe continuar después del incidente para garantizar que se ofrecen los servicios adecuados relacionados con el trauma en un esfuerzo coordinado con un seguimiento apropiado.

**Observación 14:** A los miembros del personal de respuesta no se les proporcionó un acceso inmediato y oportuno a los servicios de apoyo y traumatología, y muchos declararon sentirse abandonados y sin apoyo en las semanas y meses posteriores al incidente crítico. Otros informaron que conocían los servicios, pero decidieron no utilizarlos.

**Recomendación 14.1:** Un enfoque integral de los servicios de apoyo psicológico para el personal de respuesta durante un MCI debe incluir intervenciones inmediatas y continuas, educación y formación para promover la salud mental y el bienestar.

**Recomendación 14.2:** Los servicios de apoyo al personal de respuesta deben prestarse in situ mientras dure el incidente, incluso mientras las fuerzas policiales y demás personal se encuentran en el lugar procesando el lugar de los hechos, recogiendo pruebas y llevando a cabo su investigación.

**Recomendación 14.3:** Las agencias de servicios de emergencia deben disponer de un sistema para controlar el estrés del personal durante y en los meses posteriores a un MCI. Esto puede incluir controles regulares con el personal y el uso de herramientas de evaluación para identificar a las personas que puedan estar teniendo problemas.

**Recomendación 14.4:** Las agencias de personal de respuesta deben desarrollar un plan de apoyo integral e integrado para traumas que incluya la divulgación, el seguimiento y el apoyo continuo al personal de respuesta.

**Recomendación 14.5:** Los líderes de las agencias de personal de respuesta deben proporcionar servicios a todo el personal involucrado en un MCI, lo que para algunas agencias significa todo su personal. Estos servicios deben incluir recursos sobre la salud del comportamiento después de un desastre y el estrés traumático secundario, derivaciones a proveedores de atención médica y apoyo entre compañeros.

**Recomendación 14.6:** Las agencias de personal de respuesta deben considerar memorandos de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) y memorandos de acuerdo (MOA, por sus siglas en inglés) con agencias regionales para los servicios de apoyo traumatológico si no existen en el área local.

**Observación 15:** En el MCI de la Escuela Primaria Robb había 587 niños y muchos otros profesores y miembros del personal. Al menos 17 sobrevivientes resultaron heridos físicamente. Debido a la falta de exámenes médicos y mentales de los sobrevivientes y víctimas y a la falta de intercambio de información entre agencias y proveedores, se desconoce el número exacto de sobrevivientes y víctimas afectados directa e indirectamente. Según las entrevistas, hay necesidades físicas y emocionales que no se han identificado ni atendido.

**Recomendación 15.1:** La cooperación, la colaboración y la comunicación entre múltiples agencias son necesarias para ayudar a identificar a todos los afectados por un incidente y garantizar la divulgación y el seguimiento de todas las víctimas. Los MOU/MOA entre agencias, como parte de un plan integral de respuesta a incidentes, deben ser considerados.

**Observación 16:** El trauma compartido es una preocupación para la comunidad de Uvalde debido a factores agravantes, incluyendo el tamaño de la comunidad y su interrelación. Para los cientos de miembros de las fuerzas policiales, del personal médico, de salud mental y de la administración que respondieron a este incidente, el trauma compartido puede hacer que lo ocurrido sea aún más abrumador. El trauma de las fuerzas policiales también se ve agravado por la reacción de la comunidad, ya que el trauma de la comunidad se ve agravado por la falta de una respuesta adecuada por parte de las fuerzas policiales.

**Recomendación 16.1:** La preparación para un MCI debe incluir un plan para el despliegue de múltiples agencias cuando un incidente afecte a un gran segmento de la comunidad. El plan debe incluir un acuerdo por escrito (por ejemplo, memorandos de entendimiento, acuerdos de ayuda mutua, acuerdos interinstitucionales, acuerdos jurisdiccionales) que pueda ponerse en práctica en el momento de un suceso y permita la rápida identificación y despliegue del personal de respuesta. En la medida de lo posible, los líderes deben reasignar personal para evitar a aquellos que no tienen el riesgo de una experiencia traumática compartida.

**Recomendación 16.2:** Una respuesta multiagencia también puede ayudar a transferir los servicios a otros defensores de las víctimas cuando las relaciones personales impidan las prácticas generalmente aceptadas y cuando el alcance del trauma abrume a los responsables de la comunidad local.

**Recomendación 16.3:** Como parte de la planificación de la preparación ante desastres, las comunidades—incluidas las fuerzas policiales—necesitan planificar para las secuelas de un incidente crítico. Esta planificación debe incluir procesos de prácticas generalmente aceptadas, educación y capacitación, apoyo y recursos. Debe aplicarse a las víctimas, los sobrevivientes y los miembros de la comunidad afectados, así como a los miembros del personal de primera respuesta y sus familias, un enfoque culturalmente sensible e informado sobre los traumas.

**Observación 17:** La evaluación de las necesidades de salud mental llevada a cabo en Uvalde por el MMHPI no se centró en el MCI que ocurrió en la Escuela Primaria Robb y no identificó a todos aquellos en las esferas de influencia que podían ser víctimas directas e indirectas. Basado en entrevistas del CIR, hay víctimas que permanecen sin identificar y no tienen la información, recursos y referencias que necesitan para acceder a servicios de apoyo.

**Recomendación 17.1:** Después de un MCI, los funcionarios locales y gubernamentales deben llevar a cabo una evaluación de necesidades dentro de un plazo específico y en colaboración con la autoridad de servicios de salud del condado o del estado para captar las necesidades de la comunidad. En Uvalde, la Oficina para las Víctimas del Crimen de Texas u otra entidad debería completar una nueva y exhaustiva evaluación de las necesidades de salud mental que se dirija específicamente a las familias, las víctimas, los miembros del personal de respuesta y los miembros de la comunidad afectada de Uvalde. La agencia que realice esta evaluación de necesidades debe llevar a cabo amplios esfuerzos de divulgación para encontrar y atender a las víctimas y familias en Uvalde que requieren orientación, referencias y asistencia concreta para obtener fondos, atención médica y servicios de salud mental.

**Recomendación 17.2:** La evaluación de las necesidades debe servir de base a un plan de divulgación para identificar a las personas afectadas que puedan haber quedado fuera de la evaluación original.

**Recomendación 17.3:** Los cuidados posteriores al incidente deben garantizar que todas las personas en las esferas de influencia reciban atención, apoyo y servicios, ya sea directamente o a través de una amplia divulgación de comunicación pública.

**Recomendación 17.4:** Debe designarse una agencia comunitaria líder que se encargue de esta importante actividad y coordine los servicios con otras organizaciones de servicios de emergencia de Uvalde y de todo Texas.

**Observación 18:** El FAC fue establecido al día siguiente del MCI por el FBI y el TXDPS, con la ayuda de la Cruz Roja Americana. El FAC proporcionó acceso a un gran número y tipo de servicios. Se estableció un proceso para mantener el espacio seguro y protegido.

**Recomendación 18.1:** Debe establecerse un FAC en las 24 horas siguientes a un incidente, con un plan de seguridad que incluya la presencia de fuerzas policiales externas y un proceso de investigación interna de los proveedores y los solicitantes de servicios.

**Recomendación 18.2:** El FAC debe contar con un número y tipo de organizaciones sólidas que satisfaga las necesidades de la comunidad.

**Observación 19:** A medida que las víctimas y las familias llegaban al FAC, eran recibidas por un navegador de víctimas o por un miembro del personal del servicio de atención a las víctimas de las fuerzas policiales que las acompañaba durante todo el proceso. Esa persona inicial se convertía en el punto de contacto para la familia mientras estuviera asignada al FAC.

**Recomendación 19.1:** Las víctimas, las familias y los miembros de la comunidad deben ser recibidos en el FAC por un profesional y ser asistidos a lo largo del proceso por un navegador de víctimas o por personal del servicio de atención a las víctimas.

**Observación 20:** Los líderes del FAC/FRC nunca recibieron una lista completa de todas las víctimas.

**Recomendación 20.1:** Debería firmarse un MOU o MOA entre las organizaciones clave (como las organizaciones policiales estatales y el FBI) para permitir el intercambio de información vital sobre las víctimas, garantizando que se llegue a todas las víctimas, familias y afectados.

**Observación 21:** Algunas familias de las víctimas informaron de que no utilizarían el FAC/FRC creado para el incidente de la Escuela Primaria Robb debido a su preocupación por la ubicación y la confidencialidad.

**Recomendación 21.1:** La ubicación de un FAC/FRC debe decidirse en función del espacio, la comodidad, la accesibilidad del transporte público y la privacidad, si es posible.

**Observación 22:** Había pocos alojamientos disponibles para familiares, personal del servicio de atención a las víctimas y otras autoridades que llegaban de fuera de la ciudad. En Uvalde, las autoridades adoptaron enfoques creativos para hacer frente a los problemas de alojamiento, como traer vehículos recreativos, utilizar los dormitorios de la universidad local y asociarse con ranchos locales.

**Recomendación 22.1:** Como parte de la planificación previa a un MCI, los responsables del FAC deben tener en cuenta las implicaciones en materia de alojamiento. Puede ser útil elaborar un modelo de las necesidades de alojamiento basado en Uvalde o recurrir a asociaciones locales para reservar bloques de habitaciones con el objetivo de disponer de espacio para las familias, los proveedores de servicios y las fuerzas policiales que acudan a la zona.

**Observación 23:** Voluntarios espontáneos y no afiliados llegaron a Uvalde para ayudar. Su presencia era abrumadora, incontrolable y perturbadora.

**Recomendación 23.1:** Los voluntarios no afiliados, desconocidos y espontáneos deben ser gestionados por un organismo con experiencia en la identificación de necesidades en la comunidad, la gestión de voluntarios y la verificación de las credenciales o la experiencia de quienes vienen a ayudar, pero no están afiliados a ningún organismo de respuesta conocido. Hay capacitación disponible para aprender a abordar este fenómeno.<sup>1052</sup>

**Observación 24:** Los perros de las instalaciones del FBI resultaron ser de gran ayuda, sobre todo cuando se trabajó con víctimas jóvenes durante el interrogatorio.

---

<sup>1052</sup> Centro de Capacitación y Asistencia Técnica OVC. "Acerca de nosotros."

**Recomendación 24.1:** Los perros de terapia o los perros de respuesta a crisis que han completado su certificación y la capacitación de los adiestradores pueden ser de ayuda en casos de violencia masiva, especialmente cuando entre las víctimas hay niños. Las organizaciones pueden desplegar equipos certificados y adiestrados de perros y adiestradores para ayudar a las víctimas.<sup>1053</sup>

**Observación 25:** Las víctimas y sus familias se enfrentaron a una serie de dificultades para recibir y acceder a la ayuda financiera, como formularios redundantes, criterios de elegibilidad y cuentas fraudulentas.

**Recomendación 25.1:** A la hora de establecer la elegibilidad para los programas de apoyo, las "esferas de influencia" u otros modelos similares deben ser factores de elegibilidad. Los criterios de elegibilidad para los programas estatales de compensación deben estar en consonancia con los establecidos por la legislación estatal y las normas federales.

**Recomendación 25.2:** Debe utilizarse un único formulario para recoger la información básica de contacto, así como la información necesaria sobre la víctima y el incidente. Este formulario debe poder utilizarse para todas las solicitudes de ayuda económica y otros servicios de apoyo, para evitar sobrecargar a las víctimas y sus familias.

**Recomendación 25.3:** Las fuerzas policiales deben estar preparadas para que los estafadores creen cuentas fraudulentas y otros delincuentes utilicen una tragedia para su beneficio personal. El FAC debe contar con representación de las fuerzas policiales para ayudar a las familias a hacer frente a estas situaciones.

**Recomendación 25.4:** El FAC/FRC, incluidos los proveedores de servicios a las víctimas, las fuerzas policiales y otras autoridades, deben trabajar de forma proactiva con las familias de las víctimas y los sobrevivientes para establecer alertas, congelar los informes de crédito e identificar rápidamente otras actividades delictivas y fraudulentas.

**Recomendación 25.5:** En la preparación para las necesidades a largo plazo, el FRC debe proporcionar educación financiera y de seguridad y concienciación a las víctimas y miembros de la familia.

**Observación 26:** El VSRT del FBI se encargó eficazmente de la limpieza inicial y de la devolución de los efectos personales a los familiares. Este enfoque centrado en la víctima e informado en el trauma demostró compasión y respeto durante una tarea difícil.

**Recomendación 26.1:** Las fuerzas policiales deben desarrollar un proceso de devolución de efectos personales centrado en la víctima e informado sobre el trauma.

---

<sup>1053</sup> Tal como el FBI, pero también organismos no gubernamentales como Terapia Asistida HOPE y Ayuda K-9 para Desastres.



**Observación 27:** El método CISD fue utilizado por al menos dos agencias de personal de respuesta, a pesar de que los estudios no han revelado ninguna prueba de que una sesión de CISD sea un tratamiento útil para la prevención del PTSD después de incidentes traumáticos y también han demostrado que varios aspectos del CISD podrían causar daño.

**Recomendación 27.1:** Las agencias de personal de respuesta deben utilizar una versión modificada del CISD, como un SFA, como parte de sus servicios de trauma y apoyo tras un incidente.

**Observación 28:** La TLEPN se desplegó el día del tiroteo en favor de los agentes de las fuerzas policiales y sus familias. La TLEPN se asoció con CopLine y Endeavors para prestar servicios médicos urgentes a los miembros del personal de respuesta.

**Recomendación 28.1:** Las agencias deben incluir servicios y recursos de apoyo entre compañeros en su plan integral de servicios de apoyo, que puede incluir redes regionales o estatales.

**Observación 29:** El VSD del FBI desplegó rápidamente un equipo que asumió la dirección de los servicios a las víctimas en las dos primeras semanas. El equipo recibió elogios de víctimas, familiares y otros proveedores de servicios. El personal de servicios a las víctimas del TXDPS y del FBI informó de que no habían recibido suficiente apoyo de sus agencias cuando finalizó el despliegue.

**Recomendación 29.1:** Los líderes de la agencia deben apoyar a los que los apoyan y asegurarse de que se proporcione el permiso por trauma adecuado para ayudar al personal desplegado a descomprimirse y regresar de un evento traumático.

**Recomendación 29.2:** Las agencias de personal de respuesta deben proporcionar servicios de trauma y asesoramiento en profundidad al personal que presta servicios a las víctimas en un MCI.

**Recomendación 29.3:** Los líderes de la agencia deberían considerar la posibilidad de ofrecer o ampliar el periodo de permiso por traumatismo para garantizar que un miembro desplegado pueda tomarse la licencia necesaria y no sea percibido como incapaz para futuros despliegues simplemente por haber utilizado los recursos disponibles.

**Observación 30:** El personal de los servicios de atención a las víctimas de las fuerzas policiales fue desplegado sin cobertura de sus funciones normales de atención a las víctimas.

**Recomendación 30.1:** Los líderes de la agencia deben garantizar que se cubren las tareas habituales del personal desplegado, de modo que este pueda centrarse en su despliegue y tomarse los permisos necesarios.

**Observación 31:** No se identificaron ni trataron las necesidades de salud mental de los despachadores expuestos al estrés en este incidente.

**Recomendación 31.1:** Debe reconocerse a los despachadores como los primeros en responder a un incidente crítico y deben ser examinados para recibir servicios. Deben ser incluidos en los esfuerzos para proporcionar exámenes de salud mental y atención, así como apoyo entre compañeros y de otro tipo tras el incidente. Todas las agencias deben disponer de políticas y recursos para el bienestar de su personal y sus familias.

**Recomendación 31.2:** La definición del personal de respuesta debe ampliarse, en consonancia con las prácticas generalmente aceptadas, para incluir disciplinas distintas de las fuerzas policiales, los bomberos y el personal de rescate, como despachadores, paramédicos, proveedores de atención médica, conductores de ambulancias, proveedores de salud del comportamiento y líderes religiosos. Esto debería reflejarse en todos los servicios de apoyo prestados por los centros de resiliencia, las entidades gubernamentales y no gubernamentales y otros proveedores de servicios de apoyo.

**Observación 32:** Los familiares de los miembros de las fuerzas policiales y otros miembros del personal de respuesta se convirtieron en el sistema de apoyo de estos miembros y pueden no estar recibiendo asistencia ellos mismos.

**Recomendación 32.1:** Al desarrollar o revisar los servicios de apoyo y asesoramiento en casos de trauma, las agencias deben incluir a los cónyuges, parejas y familiares de los miembros del personal de respuesta.

**Observación 33:** Las agencias de personal de respuesta no están preparadas para el impacto a largo plazo del incidente.

**Recomendación 33.1:** Las agencias de personal de respuesta deben organizar y aplicar un plan formalizado que describa las funciones y responsabilidades de cada parte interesada para la gestión eficaz del apoyo emocional y traumático.

**Recomendación 33.2:** Las agencias de personal de respuesta deben proporcionar servicios de apoyo inicial a las pocas horas de producirse un incidente crítico y, en un plazo de 24 horas, deben proporcionar acceso a servicios como PFA/SFA, asesoramiento en caso de crisis, informes y apoyo entre compañeros.

**Recomendación 33.3:** Los líderes del personal de respuesta pueden reducir el estigma asociado a la búsqueda de ayuda para los trastornos emocionales y psicológicos y pueden promover la importancia del cuidado personal mediante la capacitación, la educación y la difusión de mensajes y modelos eficaces.

**Recomendación 33.4:** Después de un incidente crítico, las agencias de personal de respuesta deben evaluar la eficacia de sus servicios de apoyo emocional y traumático. Esto puede lograrse recopilando comentarios del personal de respuesta y sus familiares y utilizando esta información para mejorar los servicios y el apoyo futuros.

**Observación 34:** El personal de servicios para víctimas del FBI transfirió los servicios para víctimas y familias al TXDPS y a la Oficina del Fiscal de Distrito del Condado de Uvalde antes de su partida. Sin embargo, el TXDPS y la Oficina del Fiscal de Distrito no tenían suficiente personal para proporcionar el nivel necesario de atención.

**Recomendación 34.1:** Debe existir un plan de transición y un traspaso cálido y organizado siempre que el personal de los servicios para víctimas de las fuerzas policiales, u otros asesores para víctimas, abandonen el FAC/FRC.

**Recomendación 34.2:** El FAC/FRC debe utilizar una lista de comprobación para garantizar que todas las transiciones se llevan a cabo de forma deliberada y compasiva.

**Recomendación 34.3:** Las agencias deben considerar la posibilidad de celebrar MOU/MOA con organismos vecinos o estatales para la prestación de servicios a las víctimas.

**Observación 35:** Las víctimas requieren múltiples esfuerzos por parte de los defensores de las víctimas para ponerse en contacto con ellas y compartir información sobre los recursos disponibles. Meses después del tiroteo en la Escuela Primaria Robb, las víctimas y sus familiares no tenían solicitudes activas de compensación a las víctimas en sus archivos y tenían poca o ninguna información sobre los recursos médicos, de salud mental, salarios perdidos u otros recursos a los que podrían tener derecho.

**Recomendación 35.1:** La investigación sobre la atención informada por el trauma enseña que algunas víctimas tendrán déficits de memoria y otros impactos cognitivos como resultado de la respuesta del cerebro al trauma. Esto significa que los defensores y demás personal de apoyo deben proporcionar apoyo, seguimiento y control continuos para garantizar que las solicitudes de servicios y las derivaciones se completen.

**Observación 36:** Con el tiempo, la ciudad de Uvalde identificó otro edificio que fue renovado para satisfacer las necesidades a largo plazo del UTRC. Esta sede permanente en la ciudad es un espacio acogedor y cómodo para reunirse con víctimas, familiares y otros miembros de la comunidad.

**Recomendación 36.1:** El UTRC debería ofrecer más actividades comunitarias con oportunidades para que las víctimas, los familiares y la comunidad se reúnan, reciban servicios y compartan espacios para ayudarles en su camino hacia la recuperación.

**Recomendación 36.2:** El UTRC debe comprometerse con el Centro Nacional de Recursos para la Victimización de la Violencia de Masas, financiado por la OVC, y la red del Foro de Directores del Centro de Resiliencia. Conectarse con otros FRC puede ayudar al UTRC a asegurar que está satisfaciendo las necesidades de la comunidad de Uvalde con un enfoque informado sobre el trauma, centrado en la víctima y con las adaptaciones culturales apropiadas.<sup>1054</sup>

---

<sup>1054</sup> *Ayudando a las víctimas de la violencia masiva y el terrorismo: planificación, respuesta, recuperación y recursos.* Oficina para Víctimas del Delito.”

**Recomendación 36.3:** La UTRC debe desarrollar un plan para asegurar que todas las víctimas, familiares y el personal de respuesta reciban información y educación sobre sus servicios, compensación a las víctimas y recursos.

**Observación 37:** Algunos familiares y víctimas de Uvalde afirmaron que buscar ayuda de profesionales de la salud mental no es algo culturalmente aceptable para ellos. Tienden a buscar atención informal y apoyo social como forma de ayudarse a sí mismos y a sus seres queridos. Esto puede ayudar a algunas personas a adaptarse y recuperarse, pero aquellos que requieren servicios formales de salud mental para un problema de salud mental diagnosticable pueden no buscar servicios durante un largo período de tiempo.

**Recomendación 37.1:** El UTRC debe planificar el mantenimiento de este espacio y de su oferta, sobre todo teniendo en cuenta que los servicios de apoyo deben estar disponibles durante un largo periodo de tiempo en esta comunidad.

**Recomendación 37.2:** Los servicios de salud conductual ofrecidos en varias modalidades, como terapias individuales, de grupo y familiares, pueden ayudar a las personas a sentirse más cómodas, ya que podrán elegir la modalidad que prefieran.

**Recomendación 37.3:** Es necesaria una atención de salud mental basada en pruebas para que las víctimas y sus familiares no se desanimen por la persistencia de los síntomas y la falta de un tratamiento eficaz.

**Recomendación 37.4:** La capacitación sobre apoyos de salud del comportamiento basados en pruebas, incluidas las actividades de refuerzo de la resiliencia, la terapia cognitiva del comportamiento para la angustia por catástrofes, el apoyo entre compañeros para las víctimas de la violencia masiva, la escritura para la recuperación y otros apoyos, debe comenzar lo antes posible para que los proveedores de la comunidad tengan los conocimientos y habilidades para proporcionar un tratamiento de salud mental eficaz.

**Recomendación 37.5:** Los esfuerzos para atraer a profesionales que estén interesados y sean capaces de vivir y trabajar en la comunidad de Uvalde también deben comenzar lo antes posible.

**Recomendación 37.6:** Abogar por un uso más amplio de la teleterapia podría aumentar el acceso a proveedores competentes que pudieran atender a esta población tan afectada.

**Observación 38:** Debido a la naturaleza de los fallecimientos, a la corta edad y al número de víctimas, los preparativos del funeral se prolongaron más de lo normal. Las familias tuvieron que afrontar el proceso con un apoyo emocional y mental limitado.

**Recomendación 38.1:** Los defensores de las víctimas y los especialistas en duelo pueden apoyar a las familias de las víctimas en el proceso de organización del funeral y ayudar a la comunidad a determinar dónde celebrar actividades como vigiliias con velas.

**Observación 39:** Los medios de comunicación y otros curiosos intentaron acceder a los funerales y servicios de algunas de las víctimas.

**Recomendación 39.1:** Las fuerzas policiales y otros agentes gubernamentales deben crear un plan de seguridad para proteger la seguridad y la intimidad de las personas que lloran a sus seres queridos durante los funerales por un MCI.

**Recomendación 39.2:** Como parte de la planificación para un desastre, las autoridades deben asignar un agente de información pública o un representante de comunicación que trabaje con los medios de comunicación antes de los funerales. Esta función debe incluir la creación de una zona para los medios de comunicación y la consulta con las familias para determinar si sus parientes o amigos desean hablar en su nombre.

**Observación 40:** Desde el día del incidente, se han instalado en el lugar de la antigua escuela y por toda la ciudad monumentos conmemorativos informales que expresan el dolor y la tristeza de toda la comunidad de Uvalde. El Sanando Uvalde, fruto de la colaboración entre un artista local y una organización sin ánimo de lucro, organizó un monumento creativo en el centro de la ciudad. Artistas de todo el mundo acudieron a Uvalde para pintar murales gigantes con los retratos de las 21 víctimas mortales del 24 de mayo. El Smithsonian National Museum of the American Latino (Museo Nacional Smithsonian de los Latinoamericanos) presenta actualmente una exposición virtual en línea que permite a cualquier persona de todo el mundo examinar estos murales bellos e impactantes.

**Observación 41:** Los artículos dejados en los monumentos conmemorativos informales de Uvalde han sido trasladados, retirados o vaciados sin que se haya hablado y planificado adecuadamente con las víctimas y sus familiares.

**Recomendación 41.1:** Las víctimas y los familiares deben estar implicados en el traslado de cualquier monumento informal antes de que se tomen medidas.

**Observación 42:** Al final del período de análisis, no se conoce ningún plan para reunir a miembros representativos de la comunidad con el fin de planificar un monumento permanente en memoria de los fallecidos, heridos y afectados el 24 de mayo de 2022.

**Recomendación 42.1:** La planificación de un monumento conmemorativo permanente debe incluir una amplia coalición comunitaria de asesores, incluidos los sobrevivientes, los familiares de las víctimas, el personal escolar, los proveedores de servicios a las víctimas y otras partes interesadas pertinentes.

**Recomendación 42.2:** El monumento debe honrar a las víctimas mortales, a los heridos y a todas las personas directamente afectadas por el incidente.

**Observación 43:** La comunidad de Uvalde sigue necesitando apoyo y orientación en su lucha contra los efectos negativos de la respuesta fallida, la falta de rendición de cuentas de los implicados en este fracaso y las continuas brechas en la información sobre lo ocurrido a sus seres queridos.

**Recomendación 43.1:** La comunidad de Uvalde podría beneficiarse del apoyo a largo plazo de especialistas en duelo y pérdida que puedan ayudar a guiar a la comunidad en rituales, planificación de conmemoraciones, actividades espirituales y apoyo social a medida que avanzan en los próximos años.

**Recomendación 43.2:** Los organizadores de la comunidad, los especialistas en salud del comportamiento en casos de desastre, el personal de apoyo a las víctimas y los expertos en ayudar a las comunidades a reparar los daños sociales y fomentar la resiliencia pueden ayudar a Uvalde a emprender el camino de la recuperación. Para ello se requerirán esfuerzos firmes, compasivos, colaborativos y honestos por parte del liderazgo de la comunidad.

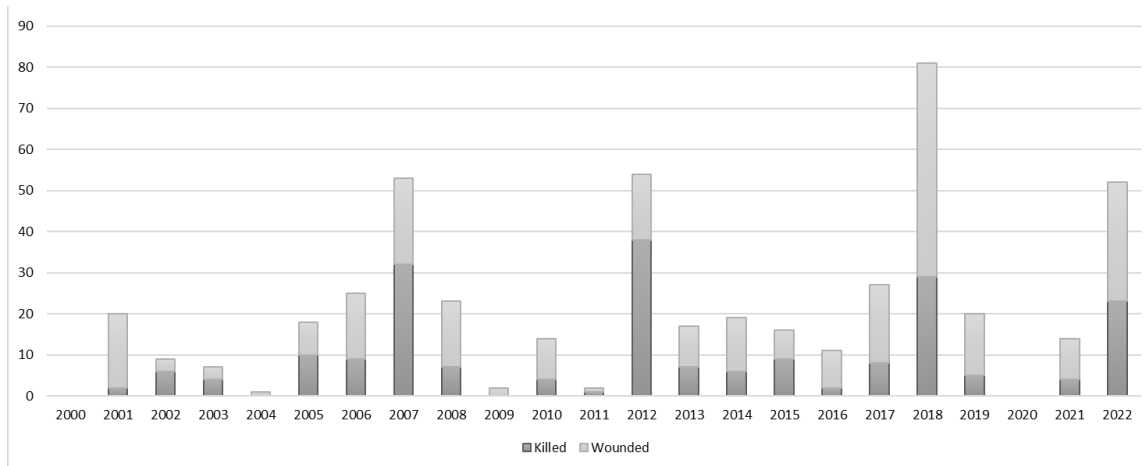
# Capítulo 7. Seguridad y protección escolar

## Introducción

Los incidentes de tiradores activos en las escuelas de los Estados Unidos han sido una trágica realidad durante décadas. El tiroteo de la Escuela Secundaria Columbine en 1999 está reconocido ampliamente como un momento decisivo en el que las escuelas de todo el país comenzaron a reevaluar su posición en cuanto a la seguridad; a aumentar la capacitación y la preparación de los maestros y estudiantes; a mejorar la seguridad física, la planificación y el desarrollo de políticas en un intento por prevenir y mejorar la respuesta a tales crisis; y a forjar mejores vínculos con las agencias locales de las fuerzas policiales. A partir de entonces, los tiroteos en las escuelas han seguido cobrando vidas inocentes, devastando familias y comunidades por todo el país y conmocionando la conciencia nacional.

Entre el 2000 y el 2022, el Buró Federal de Investigaciones (FBI, por sus siglas en inglés) calcula que hubo 68 incidentes de tiradores activos en ámbitos educativos<sup>1055</sup> (por ejemplo: escuelas, instituciones de enseñanza superior) en el país. Durante este período, se perdieron 206 vidas, hubo 279 lesionados (ver la figura 7-1) y hubo innumerables sobrevivientes, familiares, comunidades y, en ocasiones, el país completo estuvo afectado por el trauma, el dolor y la desolación causada por tales tragedias.<sup>1056</sup> Las fechas, los lugares y las circunstancias de esos incidentes han quedado grabados en la conciencia colectiva, que regresa cuando ocurre otra de estas tragedias.

Figura 7-1. Víctimas de tiradores activos en las escuelas durante los años 2000–2022



Fuente de datos: FBI

<sup>1055</sup> Estos números incluyen todos los ámbitos educativos, incluso colegios superiores y universidades.

<sup>1056</sup> FBI. *Incidentes de tirador activo: revisión de 20 años 2000-2019*.

Aunque el objetivo principal de los distritos escolares en los Estados Unidos es educar, también deben estar preparados para innumerables amenazas a la protección y la seguridad en las escuelas, lo cual varía considerablemente en magnitud y gravedad, incluso los incidentes de violencia masiva. Además de ciertas funciones de protección que se mantienen a nivel administrativo en los distritos escolares—tales como equipos de evaluación de amenazas, comités de protección escolar, servicios de orientación para estudiantes y mantenimiento y mejoramiento de la protección física—muchos distritos escolares en todo el país se asocian con las agencias locales de las fuerzas policiales para establecer programas de oficiales de recursos escolares, y algunos forman sus propios departamentos de policía. Entre los 1,207 distritos escolares independientes,<sup>1057</sup> 309 (~26 por ciento) tienen sus propios departamentos de policía, incluso el Distrito Escolar Independiente Consolidado de Uvalde (UCISD, por sus siglas en inglés).<sup>1058</sup>

## Acerca del distrito escolar

El UCISD es un distrito escolar público que brinda servicio a las necesidades educativas de estudiantes desde edad preescolar hasta el 12° grado en el Condado de Uvalde. En el año escolar de 2021–2022, la población estudiantil del UCISD era de 4,103 estudiantes.<sup>1059</sup> Los ocho edificios escolares del UCISD fluctúan en antigüedad. El edificio más antiguo tiene más de 100 años de haberse construido y el más nuevo es el de la Escuela Secundaria de Uvalde, el cual tiene aproximadamente 40 años.<sup>1060</sup> La Escuela Primaria Robb se construyó en 1955 (hace 68 años), y los edificios más nuevos se construyeron en el centro educativo hace aproximadamente 23 años.<sup>1061</sup>

La estructura que rige globalmente al UCISD es común en las comunidades de los Estados Unidos. El distrito escolar está regido por un consejo administrativo electo. El consejo está compuesto de 7 miembros que son elegidos para períodos de 2 años. Tres de los administradores son representantes generales, y hay dos representantes para cada zona (Este y Oeste) dentro del distrito escolar.<sup>1062</sup> El consejo establece las políticas, los procedimientos y la dirección estratégica del distrito escolar.

El consejo contrata al superintendente para que funja como el director ejecutivo del distrito escolar y asuma el liderazgo en la implementación de las políticas, los procedimientos y la dirección estratégica del consejo. El superintendente es la autoridad general de todas las funciones del distrito escolar, incluso el desarrollo curricular, recursos humanos, presupuesto, finanzas y, desde el 2018, el departamento de policía establecido por el distrito escolar. El superintendente informa y asesora al consejo administrativo, a la vez que representa los problemas e intereses del centro educativo, los padres de familia y la comunidad. Al igual que muchos distritos escolares, la oficina central está apoyada por distintos superintendentes asistentes y directores que tienen la tarea de la implementación de las funciones especializadas y de todo el distrito.

---

<sup>1057</sup> Agencia de Educación de Texas. “Escuelas de Texas.”

<sup>1058</sup> Méndez, “Casi 100 distritos escolares de Texas han agregado sus propios departamentos de policía desde 2017, pero no todos se sienten más seguros.”

<sup>1059</sup> *Texas Tribune*. “CISD de Uvalde.”

<sup>1060</sup> Comité de investigación, *Informe provisional sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb*.

<sup>1061</sup> Comité de investigación, *Informe provisional sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb*.

<sup>1062</sup> UCISD, “Junta Escolar del U.C.I.S.D.”



El UCISD está entre un creciente número de distritos escolares que han establecido sus propios departamentos de policía. El Departamento de Policía del UCISD (UCISD PD, por sus siglas en inglés) se estableció en el 2018 con un grupo de cinco agentes policiales, más un oficial de protección quien no es agente de las fuerzas policiales. El grupo de agentes incluía a tres agentes policiales de tiempo completo, además de un jefe de policía y un teniente. Particularmente, el UCISD despidió a todo su departamento de policía en octubre de 2022 y comenzó a contratar nuevos agentes, comenzando con un nuevo jefe de policía. El UCISD también añadió al departamento de policía dos cargos de vigilancia de seguridad, que no eran agentes policiales. Al jefe de policía lo contrata el superintendente del UCISD, y trabaja directamente bajo él.

## Alcance

El alcance de este análisis abarca el mecanismo fundamental de seguridad y protección del UCISD el 24 de mayo de 2022. El Equipo de Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés) llevó a cabo entrevistas con docenas de miembros del personal del UCISD, incluso con administradores, directores, maestros, agentes policiales escolares y personal de todo el distrito escolar, con un enfoque especial en las personas conectadas con la Escuela Primaria Robb. El equipo también revisó las políticas, los procedimientos y otros datos y documentación del UCISD relacionados con las funciones clave de seguridad y protección del distrito escolar, incluso la evaluación de amenazas, la planificación de las operaciones de emergencia, la capacitación a los maestros y al personal, los simulacros de seguridad, el mantenimiento de registros, las auditorías y otros informes y registros del UCISD. También se revisaron, según correspondiera, las entrevistas realizadas como parte de la investigación penal de los Texas Rangers sobre el incidente.

De este análisis, el equipo de CIR obtuvo un entendimiento básico de referencia de la posición en cuanto a la seguridad y protección del UCISD el 24 de mayo de 2022, y lo compararon con las normas de la industria y las prácticas recomendadas. Al preparar este capítulo, el equipo de CIR aprovechó la experiencia de expertos en el tema, quienes ayudaron a preparar las observaciones y recomendaciones para este capítulo. En donde no se indique otra cosa, las prácticas identificadas en este capítulo se derivan del conocimiento y la experiencia colectiva de los expertos.

El resto de este capítulo está organizado en los siguientes subtemas:

- Respuesta a un tirador activo—Esta sección describe las políticas y los procedimientos del UCISD sobre respuestas a tiradores activos y mando del incidente.
- Planificación y organización de seguridad y protección—Esta sección describe los procesos de planificación del centro educativo y del distrito sobre la seguridad escolar.
- Departamento de Policía del UCISD (UCISD PD)—Esta sección describe el establecimiento del departamento de policía del distrito escolar.
- Puertas, cerraduras, mantenimiento e imanes—Esta sección describe la política y el acatamiento del UCISD sobre las puertas cerradas con llave en el centro educativo.
- Avisos de emergencia—Esta sección describe el uso de los distritos escolares de los sistemas electrónicos de aviso de emergencia.
- Simulacros y maniobras—Esta sección describe los requisitos y el historial de los simulacros y las maniobras de los distritos escolares.

En cada subtema, el equipo de CIR ofrece un resumen de las funciones del UCISD y concluye con una serie de observaciones y recomendaciones. Aunque la prevención de amenazas de tiroteos masivos en las escuelas es indudablemente un tema muy importante, una conversación integral de las políticas y las prácticas de prevención, incluso los servicios de salud y apoyo de salud conductual de los estudiantes, está más allá del alcance de este análisis. Para obtener recursos sobre estos temas, sírvase visitar [www.schoolsafety.gov](http://www.schoolsafety.gov).

## Respuesta a un tirador activo del UCISD—¿Quién está a cargo?

Las leyes de Texas exigen que cada distrito escolar adopte y establezca un plan integral de operaciones de emergencia para atender la prevención, mitigación, preparación, respuesta y recuperación.<sup>1063</sup> Los requisitos estatales son integrales e incluyen capacitación, capacidades de comunicación, simulacros y maniobras, coordinación con otras agencias, auditorías, proporción de atención con información en trauma, cadenas de mando y respuesta a tiradores activos.<sup>1064</sup> El Plan de Operaciones de Emergencia (EOP, por sus siglas en inglés) del UCISD lo revisa y actualiza un Comité de Seguridad y Protección del UCISD anualmente y lo presenta a la Agencia de Educación de Texas (TEA, por sus siglas en inglés). La política sobre tiradores activos del UCISD fue una de las pocas políticas del distrito escolar en Texas que se consideró viable.<sup>1065</sup>

## Política y memorando de entendimiento vigentes el 24 de mayo

El EOP del distrito escolar en vigor el 24 de mayo aclaraba que el distrito no era una organización de respuesta a emergencias y dependía del personal local de primera respuesta para su seguridad y protección de la vida, incluso en los servicios de las autoridades locales de las fuerzas policiales, bomberos y personal de salud y médico de emergencia. Un plan actualizado para el año académico de 2022–2023 también aborda claramente este asunto.

El EOP expresa un compromiso con los principios del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes (NIMS, por sus siglas en inglés) y del Sistema de Mando de Incidentes (ICS, por sus siglas en inglés) y reconoce algunos conceptos fundamentales, tales como los miembros de servicios de emergencia primeros en llegar a la escena designados como comandantes del incidente hasta que los reemplace alguna persona más calificada y que la convergencia de múltiples agencias en la escena necesitará el establecimiento de una estructura de mando unida. Al mismo tiempo, el plan del distrito hace designaciones específicas relacionadas con el papel del comandante del incidente.

El UCISD PD no tenía una política de tirador activo, sin embargo, el protocolo de respuesta a tiradores activos del distrito escolar en vigor el 24 de mayo se estableció en el 2020 y está incluido como un apéndice al EOP. Fue escrito por el jefe de policía del UCISD PD Pete Arredondo y firmado por el director de seguridad pública del UCISD. El protocolo designa al jefe de policía del distrito escolar como el comandante del incidente, con la responsabilidad de implementar el sistema de mando de incidentes y establecer un puesto de mando del incidente (ICP, por sus siglas en inglés). Específicamente, el plan indica—

---

<sup>1063</sup> SECCIÓN 37.108(G) DEL CÓDIGO Educativo de Texas; Auditoría de Seguridad y Protección.

<sup>1064</sup> SECCIÓN 37.108(G) DEL CÓDIGO Educativo de Texas; Auditoría de Seguridad y Protección; Centro de seguridad escolar de Texas. “Kit de herramientas sobre leyes de seguridad escolar: Actualizaciones del 86.º período de sesiones (2019).”

<sup>1065</sup> Investigación de CIR; Comité de investigación, *Informe provisional sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb*.

Una vez que se verifica a un tirador activo, el jefe de policía del departamento de policía del distrito será la persona a cargo de todos los agentes policiales y los socorristas que llegan al lugar.<sup>1066</sup>

El protocolo además establece que las demás agencias de las fuerzas policiales que respondan están bajo el mando del jefe de policía escolar como comandante del incidente.<sup>1067</sup> El plan establece que las autoridades locales de las fuerzas policiales y los primeros en llegar “seguirán las instrucciones del líder del ICS para garantizar que se sigan los procedimientos pertinentes. Deben aceptarse los roles asignados del líder del ICS”.<sup>1068</sup>

El EOP activo del distrito escolar el 24 de mayo incluía un memorando de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) con solo una de las 23 agencias de las fuerzas policiales que respondieron al Departamento de Policía de Uvalde (UPD, por sus siglas en inglés). El MOU define al UCISD PD como que tiene amplia jurisdicción para responder a todos los delitos en la propiedad del distrito, o cercana a tal, durante horas regulares de escuela, mientras se asiste a eventos patrocinados por la escuela, o mientras se viaja directamente hacia y desde eventos patrocinados por la escuela.<sup>1069</sup> De acuerdo con el MOU, el UPD responderá durante las noches, los fines de semana y los días festivos cuando el UCISD generalmente no tiene unidades de campo en operación. El MOU también establece la expectativa de que ambas agencias harán un esfuerzo general para coordinarse y comunicarse abiertamente, además de que cada una asigne un agente intermediario. El MOU no aborda el mando de incidentes ni ningún caso en el cual la UPD colaborará con el UCISD PD dentro o fuera de la propiedad escolar.

Con base en el EOP del UCISD el 24 de mayo, el mando de incidentes adecuado se seguirá de la manera siguiente: el primer agente policial en la escena asumirá el lugar del comandante del incidente hasta que llegue una persona más calificada y con más experiencia al lugar y lo releve de tal tarea; cuando el jefe de UCISD PD llegue al lugar, asumirá el mando final del incidente; y a medida que lleguen más agencias al lugar, se establecerá un mando unificado, del cual será parte el UCISD PD (ver el “Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación” para obtener un análisis detallado del mando del incidente del 24 de mayo).

El 24 de mayo, agentes del UCISD PD, incluso el jefe de policía, estuvieron en el lugar al momento, o cerca del momento en el que los agentes del UPD, incluso el jefe interino del UPD Mariano Pargas, llegaron al lugar. El grupo de los primeros agentes policiales en el lugar estuvo formado completamente por agentes del UCISD PD y el UPD. Todos agentes policiales primeros en llegar estaban enterados del incidente del tirador activo (es decir: “verificado”, según el EOP del UCISD), y según el MOU del UCISD PD con el UPD, eso hacía que el jefe del UCISD PD Arredondo estuviera al mando de la respuesta de las autoridades de las fuerzas policiales en ese momento. (Para obtener una explicación complete de esto y del MOU, ver el “Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación” y el “Capítulo 8. Planificación y preparación previa al incidente”). A medida que más agencias llegaron al lugar, el EOP del UCISD estipula que se debe establecer un mando unificado. No se indica explícitamente el número de agencias y la complejidad de la escena que requerirían un mando unificado.

---

<sup>1066</sup> Solicitud de datos y documentos del CIR.

<sup>1067</sup> Solicitud de datos y documentos del CIR.

<sup>1068</sup> Solicitud de datos y documentos del CIR.

<sup>1069</sup> Solicitud de datos y documentos del CIR.

## Actualizaciones posteriores al 24 de mayo

En agosto de 2022, se actualizó el EOP del distrito escolar para mostrar que a los policías estatales del Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS, por sus siglas en inglés) se les asignaron deberes temporales en el UCISD, mientras que el distrito escolar buscaba el despido del jefe de policía Arredondo y estuvo activamente buscando nuevos agentes policiales. El Anexo de Tiradores Activos del UCISD ya no designa a ninguna persona ni cargo específico como responsable del mando del incidente en tales incidentes. Sin embargo, el EOP designa a un agente del TXDPS como la autoridad responsable de tomar decisiones y comandante del incidente para todos los incidentes, mostrando el hecho de que el UCISD PD no tenía un jefe de policía activo en la fecha de la revisión del EOP.<sup>1070</sup>

Durante el año escolar 2022–2023 el Distrito Escolar Independiente Consolidado (CISD, por sus siglas en inglés) de Uvalde tendrá agentes policiales del DPS ubicados en cada centro educativo. Durante este tiempo, si se presenta un caso que requiera un comandante de incidente, el DPS asumirá el papel de comandante del incidente.<sup>1071</sup>

Un MOU actualizado, con fecha del 23 de agosto de 2022, establece claramente que el UCISD PD tiene automáticamente la autoridad jurisdiccional e implica que el mando del incidente seguirá siendo del UCISD a menos que se ceda explícitamente.

En el caso de que el Departamento de Policía de Uvalde responda para ayudar al Departamento de Policía del U.C.I.S.D. en las propiedades del distrito, los protocolos a seguirse serán los del Departamento de Policía del U.C.I.S.D. a menos que el comandante del incidente comunique otra cosa, y entonces el Departamento de Policía de Uvalde seguirá todos los protocolos, las políticas y los procedimientos del UPD. La respuesta del UPD se limitará a ayudar al comandante del incidente del Departamento de Policía del U.C.I.S.D. a menos y hasta que el comandante del Departamento de Policía del Police U.C.I.S.D. indique otra cosa.<sup>1072</sup>

El EOP actual y actualizado no incluye ninguna disposición específica relacionada con el papel de los agentes policiales locales ni el personal de primera respuesta a un incidente de emergencia en la propiedad escolar. Sin embargo, el límite jurisdiccional y el papel explícito del UCISD PD en el mando del incidente es mayor en el recientemente elaborado MOU y establece claramente al UCISD PD como la agencia que está a cargo si el UPD responde a un incidente dentro de la jurisdicción del UCISD, a menos que se ceda el comando. El MOU no especifica, como el EOP lo hacía, que los agentes del TXDPS se encontrarían ubicados en los distritos escolares del UCISD durante el año escolar de 2022–2023 y que un agente del TXDPS sería el comandante del incidente.

Al reconocer la falta de procedimientos estándar y la necesidad de reconstruir un departamento de policía escolar efectivamente desaparecido, después de que la fuerza entera fue despedida, el UCISD solicitó un estudio administrativo de la Asociación de Jefes de Policía de Texas, la cual preparó un bosquejo de su estudio en octubre de 2022. Al abordar el mando de incidentes durante una emergencia, el informe

---

<sup>1070</sup> Esto indica el EOP más reciente proporcionado al DOJ por el UCISD para fines de este análisis.

<sup>1071</sup> Solicitud de datos y documentos del CIR.

<sup>1072</sup> Solicitud de datos y documentos del CIR.

recomienda que se designe al jefe de policía como comandante de incidentes para todas las operaciones de emergencia de distrito.<sup>1073</sup>

## Planificación y organización de seguridad y protección dentro del UCISD

Generalmente hay dos organismos de seguridad y protección dentro del UCISD—un Comité de Seguridad y Protección a nivel de distrito, el cual lo exigen las leyes estatales y Equipos de Seguridad del Centro Educativo, los cuales los exige el EOP del UCISD. Esos componentes de la burocracia del UCISD tienen la intención de cumplir distintas necesidades de seguridad y protección complementarias dentro del distrito.

### Comité de Seguridad y Protección Escolar

Las leyes estatales de Texas exigen que los distritos escolares tengan un Comité de Seguridad y Protección Escolar, el cual debe incluir, “hasta donde sea posible”, a los siguientes representantes:<sup>1074</sup>

- Uno o más representantes de una oficina de gestión de emergencias del condado o la ciudad en la que se encuentre ubicado el distrito
- Uno o más representantes del departamento de policía local o la oficina del sheriff
- Uno o más representantes del departamento local de policía del distrito, si corresponde
- Un presidente del consejo de administración del distrito
- Un miembro del consejo de administración del distrito que no sea el presidente
- El superintendente del distrito
- Uno o más designados del superintendente del distrito, uno de los cuales debe ser un maestro de aula del distrito
- Si el distrito está asociado con una escuela subvencionada de inscripción abierta para proporcionar instrucción a estudiantes, un miembro del organismo que rige la escuela subvencionada de inscripción abierta o una persona designada del organismo regidor
- Dos padres/madres o tutores de estudiantes inscritos en el distrito

El objetivo del comité es el participar en el proceso de planificación de operaciones de emergencia, proporcionar recomendaciones al consejo de administración y a los administradores del distrito sobre las actualizaciones, responder a solicitudes de datos e información conforme a las auditorías de seguridad y protección escolar, y consultar a las autoridades locales sobre cuestiones de seguridad pública en los centros educativos del distrito escolar.<sup>1075</sup>

El Comité de Seguridad y Protección Escolar del UCISD fue establecido en mayo de 2020<sup>1076</sup> y, de conformidad con el Código de Educación de Texas, se reunió 7 veces en 2 años anteriores al incidente de la

---

<sup>1073</sup> Solicitud de datos y documentos del CIR.

<sup>1074</sup> SECCIÓN 37.109 del Código Educativo de Texas.

<sup>1075</sup> SECCIÓN 37.109 del Código Educativo de Texas.

<sup>1076</sup> Análisis de documentos y datos de CIR.

Escuela Primaria Robb, el mismo abarcó una amplia gama de temas incluidos ciberacoso, la auditoría de seguridad en la escuela, un análisis de todos los peligros, problemas con el COVID-19 y en más de una ocasión, “bailouts”—es decir, casos en los que presuntos inmigrantes indocumentados huían de las autoridades de las fuerzas policiales, iniciando una persecución vehicular a alta velocidad.

Este comité está encargado de revisar el EOP y los avisos publicados del UCISD de programas que decían que el comité se reuniría para hacer esas revisiones. Sin embargo, la revisión de las actas de CIR de esas reuniones no indican que el comité haya recibido ni aprobado el EOP.

La composición del comité del UCISD ha reflejado en general la orientación ofrecida en las leyes estatales. Los representantes son seleccionados por los jefes de las respectivas agencias que son representadas. Los representantes de los maestros y padres son seleccionados por el superintendente del UCISD. El UPD tiene representación en el comité, pero la UCSO no la tiene, y los miembros del comité reconocen esto como una deficiencia en su composición.

## Planificación y equipos de planificación en el centro educativo

Además del comité a nivel de distrito que se describe anteriormente, se exige que cada centro educativo tenga su propio Equipo de Seguridad en el Centro Educativo, preparado por el director para cumplir las necesidades de ese centro educativo.<sup>1077</sup> Esos equipos tienen que reunirse por lo menos dos veces al año y apoyar el mecanismo global de seguridad y protección del distrito, incluso participando en procesos de auditoría y apoyando la planificación y la ejecución de capacitación, simulacros y ejercicios en sus centros educativos. De acuerdo con el EOP, se supone que los procedimientos del equipo de seguridad en el centro educativo se describen con más detalles en cada plan de seguridad del centro educativo. Sin embargo, ninguno de los planes de seguridad en el centro educativo provistos al equipo de CIR incluía dicha información. Muchos de los miembros del personal del UCISD entrevistados no sabían nada sobre los equipos de seguridad en los centros educativos ni de otros planes en sus centros educativos.

Aunque los planes están destinados a adaptarse a las necesidades únicas de cada centro educativo, estos incluyen en gran medida información modelada, incluso lo siguiente:

- Una lista de las medidas y recursos de seguridad preventiva del UCISD
- Instrucciones para presentar órdenes de trabajo de mantenimiento
- Formularios para documentar los simulacros de seguridad de la escuela
- Hojas de datos sobre protocolos de respuesta estándar, cierre de emergencia, aislamiento, evacuación y refugio establecidos
- Instrucciones para métodos estándar de reunificación<sup>1078</sup>

A continuación, el equipo de CIR ofrece una perspectiva específicamente del Plan de Seguridad del Centro Educativo de la Escuela Primaria Robb que estaba en vigor el 24 de mayo de 2022, concentrándose en las áreas que jugaron un papel en el incidente y la respuesta general.

---

<sup>1077</sup> Análisis de documentos y datos de CIR.

<sup>1078</sup> Folleto producido y distribuido por la Fundación I Love You Guys.

**Medidas preventivas de seguridad.** El plan incluye una lista de 11 medidas de seguridad, algunas de las cuales estaban disponibles o presentes en la Escuela Primaria Robb y otras no. Los agentes policiales se incluyen primero; sin embargo, el UCISD PD, con su fuerza de cinco miembros jurados, es un departamento de policía tan pequeño que no tenía suficientes agentes para mantener una presencia constante en cada centro educativo. Según se informa, los agentes del UCISD PD visitaban cada uno de los ocho centros educativos por lo menos una vez al día, principalmente para revisar las puertas.<sup>1079</sup> El plan también incluye personal de seguridad y equipos de evaluación de amenazas. Si bien el UCISD tenía ambos al nivel de distrito, ninguno tenía funciones específicas para el centro educativo en la Escuela Primaria Robb.

**Lista de verificación de reducción de riesgos en el centro educativo.** La lista de verificación incluye una lista específica para aulas, así como para problemas en el exterior de los centros educativos que deben ser controlados o reducidos, principalmente mediante conservación y mantenimiento. El plan indica que necesitaban repararse tres áreas de cercas.<sup>1080</sup> Otro asunto en la lista de aulas es que “las puertas puedan cerrarse con llave”. El plan Robb no indica ningún problema con este asunto en su Plan de seguridad del centro educativo. Sin embargo, algunas de las personas entrevistadas del UCISD indicaron que las puertas no cerraban o que el cierre con llave adecuado era un problema continuo en el centro educativo.

**Instrucciones para presentar órdenes de trabajo.** Incluyen una guía clara para presentar una orden de trabajo por el sistema en línea del UCISD.

**Formularios de documentación de simulacros.** Se proporcionan plantillas estándar del Centro de Seguridad Escolar de Texas y el Departamento de Seguros de Texas.

**Protocolos estándar de respuesta.** Es un protocolo infográfico que indica el cierre de emergencia, el aislamiento, la evacuación y el refugio.

Desde el 24 de mayo de 2022, el UCISD ha elaborado un marco de trabajo más congruente para los planes de operaciones de emergencia. Como lo indica uno de los administradores escolares, “en donde el contenido es el mismo, pero el contexto es único”, en relación con el tamaño y el grado académico de las escuelas, “el distrito apoya la elaboración única de la planificación de seguridad para cada centro educativo, pero con una base y un marco de trabajo uniformes.”<sup>1081</sup>

## Departamento de Policía del UCISD

El UCISD estableció su departamento de policía durante el año escolar 2018. De conformidad con el Capítulo 37 del Código de Educación, el consejo del UCISD estableció una política que autorizaba a oficiales de policía comisionados para hacer cumplir las reglas adoptadas por el consejo y enfocarse en la protección de los estudiantes, el personal, los edificios y los terrenos del distrito escolar. El UCISD PD tiene instrucciones para

---

<sup>1079</sup> Investigación del CIR.

<sup>1080</sup> Los problemas de cercado descritos indican que habían sido arrancados desde el fondo o “pateados.” Esos problemas no afectaron el acceso del sujeto tirador a la escuela el 24 de mayo porque él se brincó la cerca, la cual mide aproximadamente 5 pies de altura.

<sup>1081</sup> Investigación del CIR.

hacer cumplir las reglas apropiadas para la conducta ordenada del distrito para llevar a cabo sus propósitos y objetivos como una jurisdicción separada relacionada con la conducta de sus estudiantes y el personal.<sup>1082</sup>

En la jurisdicción de un oficial de policía, un agente policial comisionado por el consejo

- tiene el poder, los privilegios y la inmunidad de los oficiales de policía;
- puede hacer cumplir todas las leyes, incluso las ordenanzas municipales, las ordenanzas del condado y las leyes estatales;
- puede poner a un niño en custodia de conformidad con el capítulo 52 del Código de la Familia o el título 45.058 del Código de Procedimiento Penal;
- puede resolver casos de conformidad con los capítulos 52.03 o 52.031 del Código de la Familia.

El consejo del UCISD determina el alcance de las actividades de los agentes del UCISD PD en servicio o fuera de servicio. El distrito debe autorizar, por escrito, cualquier actividad de las autoridades de las fuerzas policiales fuera de servicio que realice un agente del UCISD PD.

Un agente del UCISD PD podría proporcionar asistencia a otra agencia de las fuerzas policiales. El distrito escolar podría contratar con una subdivisión política de la jurisdicción del agente del UCISD PD hasta incluir todo el territorio en la jurisdicción de la subdivisión política.<sup>1083</sup>

El UCISD PD se estableció con un jefe, un asistente de jefe y tres agentes comisionados. Según las leyes estatales de conformidad con los requisitos establecido por la Comisión de Fuerzas Policiales de Texas (TCOLE, por sus siglas en inglés), los oficiales de policía certificados ubicados en escuelas deben completar satisfactoriamente el Programa de capacitación de agentes de las fuerzas policiales ubicados en escuelas (SBLE, por sus siglas en inglés) antes de que transcurran 180 días de comenzar su empleo.<sup>1084</sup>

Los líderes de los distritos escolares crearon sus propios departamentos de policía con la idea de que los estudiantes y el personal fueran protegidos por sus propios agentes en lugar de por una agencia externa de las fuerzas policiales. En ese momento, algunos líderes del gobierno municipal y de segmentos de la comunidad de Uvalde se opusieron a la idea del UCISD PD.<sup>1085</sup> En ese entonces, a través del estado de Texas, había un gran aumento de nuevos departamentos de policía en distritos escolares, como lo informó el *Texas Tribune* (ver la figura 7-2 en la página 374).<sup>1086</sup>

---

<sup>1082</sup> SECCIÓN 37.103 del Código de Educación de Texas.

<sup>1083</sup> Análisis de documentos y datos de CIR.

<sup>1084</sup> TCOLE, "Capacitación de las fuerzas policiales de la escuela."

<sup>1085</sup> Investigación del CIR.

<sup>1086</sup> Méndez, "Casi 100 distritos escolares de Texas han agregado sus propios departamentos de policía desde 2017, pero no todos se sienten más seguros."



Figura 7-2. Departamentos de policía escolares recientemente establecidos en Texas, 2010–2022



Fuente: Méndez, “Casi 100 distritos escolares de Texas han añadido sus propios departamentos de policía desde el 2017, pero no todos se sienten más seguros”.

## Políticas y procedimientos

El primer jefe de UCISD PD fue contratado por un antiguo superintendente escolar, pero fue posteriormente despedido del cargo por su sucesor. El nuevo jefe, Pete Arredondo, fue contratado en el 2020, pero sin la ayuda profesional de alguien con experiencia en la contratación de ejecutivos policiales,<sup>1087</sup> particularmente para la seguridad y protección escolar. Además, el mantenimiento del orden, la seguridad escolar y la elaboración de políticas y procedimientos eran la responsabilidad única del nuevo jefe de policía escolar. De acuerdo con el entonces superintendente, era más importante que los líderes del distrito se concentraran en enseñar y aprender, y él no estuvo involucrado en la planificación de seguridad ni en la capacitación de políticas escolares. Sino que, ese papel fue asignado a un director de seguridad escolar, quien era un vínculo al superintendente sobre dichos asuntos. El director de seguridad pública no era un agente policial del UCISD PD; esto era un cargo administrativo del UCISD.

Casi a 4 años de establecerse, el UCISD PD no tenía ningún procedimiento operativo estándar, lo cual, de acuerdo con las prácticas profesionales aceptadas generalmente, es un requisito básico y fundamental. En el tiempo que comenzó el CIR, todavía no había políticas ni procedimientos. Ninguno de los agentes entrevistados como parte de este análisis han visto nunca un manual de políticas o procedimientos para el departamento de policía. En octubre de 2022, la Asociación de Jefes de Policía de Texas completó un estudio administrativo por petición del UCISD y determinó que el UCISD PD seguía sin tener un manual de políticas; la asociación indicó que crear un manual de políticas era una de sus recomendaciones más fundamentales.<sup>1088</sup>

<sup>1087</sup> Por ejemplo, el personal de la asociación profesional de las fuerzas policiales, los ejecutivos de las fuerzas policiales actuales o anteriores, u otras partes que podrían proporcionar información sobre el proceso de contratación ejecutiva y la selección de agentes de las fuerzas policiales.

<sup>1088</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

## Capacitación

La legislación de Texas controla el número de horas de capacitación que los oficiales de policía en el estado de Texas deben completar satisfactoriamente para mantener su condición de oficiales de policía —40 horas cada 2 años.<sup>1089</sup> Además, la legislación de Texas tiene la autoridad para ordenar que una parte de esas 40 horas de cursos específicos de capacitación para todos los oficiales de policía del estado o de ciertos segmentos de agentes policiales (por ejemplo: la capacitación de SBLE para oficiales de recursos escolares y los agentes policiales de distritos escolares).

El 24 de mayo, el UCISD PD tenía contratados a cinco oficiales con experiencia (ver la tabla 7-1). Todos ellos habían recibido capacitación acreditada de TCOLE contra tiradores activos en diciembre de 2021, tan solo 6 meses antes del incidente. Nada más dos habían recibido capacitación sobre mando de incidentes, uno de los cuales era el jefe de policía Arredondo (ver “Capítulo 3. Liderazgo, mando de incidentes y coordinación” para una entrada completa de este asunto como ocurrió el 24 de mayo).

Tabla 7-1. Capacitación de agentes del UCISD PD hasta el 24 de mayo de 2022

	Teniente UCISD	Oficial 1* UCISD	Jefe del UCISD PD Arredondo*	Oficial 2* UCISD	Oficial 3 UCISD
Experiencia total como policía (años/meses)	32a 7m	14a 7m	28a 9m	11a 10m	5a 10m
Capacitación contra tiradores activos (SBLE y otros)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ICS	Sí	No	Sí	No	No
Capacitación de patrulla/táctica avanzada (armas y tácticas especiales, rifles, etc.)	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Capacitación en liderazgo y mando	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Capacitación SBLE (tirador no activo)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Capacitación en intervención en crisis (negociador, rehén, comunicaciones, etc.)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

\* Representa a uno de los 11 oficiales de policía que llegaron primero a la escena en la Escuela Primaria Robb el 24 de mayo de 2022

Fuente: Análisis de documentos y datos del CIR; Análisis de capacitación del CIR

## Equipos y proceso de evaluación de amenazas

La evaluación de amenazas escolares es un proceso integral que los educadores, los agentes de las fuerzas policiales y los profesionales de la salud mental emprenden para identificar, evaluar y controlar las posibles amenazas en el entorno escolar. Se enfoca en prevenir actos de violencia y conductas peligrosas a la vez que mejora la seguridad escolar. El proceso implica la identificación de personas que muestran conductas que indican un potencial de daño a sí mismos o a otros; el análisis de la credibilidad, la índole y la gravedad de la

<sup>1089</sup> TCOLE, “Requisitos de capacitación.”

amenaza; y el diseño de estrategias de intervención. Estas estrategias pueden incluir apoyo a la salud mental o medidas disciplinarias, orientación para los involucrados, ajustando planes educativos individuales, abordando y reduciendo los problemas que provengan de un entorno escolar adverso (por ejemplo, intimidación, prejuicios, discriminación, etc.). El objetivo final es crear un entorno escolar seguro y protegido que sea adecuado para el aprendizaje.

Los distritos escolares de Texas deben tener equipos de evaluación de amenazas en cada centro educativo, los cuales deben concordar con las políticas y los procedimientos modelo del Centro de Seguridad Escolar de Texas (TxSSC). Las políticas y los procedimientos establecidos según la sección 37.115 del Código de Educación deben

- concordar con las políticas y los procedimientos modelo establecidos por el TxSSC (ver la sección 37.220 del Código de Educación);
- exigir que cada equipo complete la capacitación provista por el TxSSC o un centro de servicio regional con relación a programas de evaluación de amenazas basados en pruebas;
- exigir que cada equipo establecido según esta sección reporte la información requerida relacionada con las actividades del equipo a la TEA.

La ley también incluye disposiciones para la afiliación al Equipo de Evaluación de Amenazas, que establecen que “hasta donde sea posible” cada equipo deberá tener experiencia en orientación, control de conducta, salud mental y uso de sustancias, instrucción en el aula, educación especial, administración escolar, seguridad y protección escolar, control de emergencias y agentes policiales.

En el 2019, por instrucciones del consejo de administración, el UCISD estableció un programa y un equipo de evaluación de amenazas a nivel de distrito. El equipo es responsable del desarrollo y la implementación del programa escolar de seguridad y apoyo en acatamiento con las reglas de la TEA en el centro escolar que opere el equipo. Por lo menos algunos de los miembros asistieron a la capacitación provista por el TxSSC, una capacitación de un día con contenido sin ejercicios para practicar la aplicación de los conceptos enseñados. Esos miembros del equipo indicaron que la capacitación había sido “no muy informativa” y había “dejado más preguntas que respuestas”.

Idealmente, el equipo programará reuniones mensuales para hablar de las solicitudes de evaluación, las cuales pueden provenir de los administradores de los centros educativos o los miembros designados del personal. Se realiza una evaluación cuando hay una amenaza por parte de un estudiante. El equipo de evaluación de amenazas determinará si es transitoria y si se necesita una intervención específica o apoyo para el estudiante. El equipo analiza lo que llevó al incidente, el historial del estudiante y si existen patrones de conductas de riesgo. Los niveles de amenaza se clasifican en categorías de transitorio, sustantivo, grave y muy grave. El equipo hace recomendaciones relacionadas con cualquier apoyo o intervención que sea necesaria y las presenta al director de servicios estudiantiles. Sin embargo, en la práctica, el equipo no se reúne con regularidad ni se pone en práctica como un equipo formal de evaluación de amenazas.

El personal de la escuela debe documentar e informar de inmediato a los administradores sobre cualquier estudiante cuya conducta represente una amenaza o un riesgo de seguridad evidente. Sin embargo, el personal del UCISD informó que no había capacitación para los maestros ni el personal sobre el desarrollo de

respuestas adecuadas a los problemas conductuales de los estudiantes, lo que hace problemático determinar cuándo informar una conducta particular. Los miembros del personal de consejería de la escuela informaron tener un conocimiento mínimo del equipo de evaluación de amenazas o su participación en casos de amenazas. De hecho, ellos identificaron un par de veces en las cuales les habían pedido las autoridades de las fuerzas policiales que se reunieran con estudiantes que habían participado en conductas amenazadoras sin que les dijeran que existía una amenaza.

El equipo de evaluación de amenazas no analiza las tendencias del centro educativo ni del distrito escolar en conducta o amenazas. Tampoco hacen recomendaciones de disciplina, dejando esa decisión al administrador de la escuela, quien recibe una copia de la evaluación del incidente del equipo.

En su EOP actualizado para el año escolar 2022–2023, el UCISD incluye un Apéndice de Amenazas Activas, el cual describe las funciones del equipo de evaluación de amenazas y menciona una política de Evaluación de Amenazas Conductuales Estudiantiles (SBTA, por sus siglas en inglés) para obtener más detalles. El distrito escolar no ha elaborado dicha política para su revisión, aunque sí reconoció que no tenía ninguna política el 24 de mayo de 2022.

Dentro del UCISD reconocen que su equipo de evaluación de amenazas carecía de políticas y procedimientos formalizados y no estaba en pleno funcionamiento en el momento del tiroteo del 24 de mayo, a pesar de haber existido en papel durante aproximadamente 2½ años antes. El personal del UCISD expresó que renovarían su esfuerzo para mejorar el equipo y el proceso de evaluación de amenazas. Al principio del año escolar 2022–2023, el equipo de evaluación de riesgos del UCISD se sometió a capacitación revisada provista por la Universidad Estatal de Texas. La capacitación se basa en un nuevo modelo que incluye un lenguaje actualizado y enfatiza el uso de evaluadores, así como equipos de evaluación de amenazas a nivel de cada centro educativo.<sup>1090</sup>

Aunque se requería para cada centro educativo, en la fecha de este informe, la Escuela Secundaria de Uvalde es el único centro educativo que tiene su propio equipo de evaluación de amenazas. El UCISD está en proceso de establecer equipos de evaluación de amenazas a nivel centro educativo para todos los otros centros educativos. La visión del equipo a nivel distrito existente es servir como coordinador de los equipos a nivel centro educativo y reciba solamente las remisiones de evaluación de amenazas “graves” y “muy graves”.

## **Puertas, cerraduras, imanes y mantenimiento**

La política del UCISD exige que las puertas exteriores e interiores de todo el centro educativo estén cerradas con llave cuando las clases están en sesión. De acuerdo con el antiguo director de la Escuela Primaria Robb, la política de las puertas cerradas con llave se explica desde el principio del año escolar y continúa todo el año. Uno de los mecanismos para hacer cumplir esta política es la auditoría de las puertas cerradas con llave realizada por el UCISD PD, en la cual los oficiales revisan las puertas durante el día en los centros educativos del UCISD y, si la encuentran abierta, avisarían al maestro o a una persona del personal del UCISD en el salón

---

<sup>1090</sup> Investigación del CIR; Análisis de documentos y datos del CIR.

que la puerta necesita cerrarse con llave.<sup>1091</sup> De acuerdo con el UCISD, una segunda infracción por dejar la puerta sin llave causa una amonestación por escrito.<sup>1092</sup>

Las puertas de las aulas en el Edificio Oeste eran puertas con llave exterior, lo que quiere decir que solamente pueden cerrarse con una llave por fuera de las aulas por el corredor. Esas puertas son muy comunes en edificios escolares a través del país y fueron diseñadas para evitar que los estudiantes cerraran accidental o intencionalmente las puertas por dentro y causaran interrupciones en las actividades del aula. Sin embargo, el mecanismo de cierre exterior presenta un riesgo si un estudiante o un instructor no sabe si la puerta está cerrada con llave (o si sabe que está sin llave) y hay un intruso o un tirador activo en el edificio. El diseño de esas puertas significa que alguien debe abrir la puerta y exponerse al menos parcialmente a la amenaza para asegurarse de que esté cerrada con llave o cerrarla.

Las puertas y el sistema de llave fueron un tema de controversia en la Escuela Primaria Robb, incluso antes de que ocurriera la tragedia. Era ampliamente sabido según nuestras entrevistas que tanto las puertas exteriores como las interiores con frecuencia estaban sin llave cuando las clases estaban en sesión. Además, las puertas exteriores se mantenían abiertas, algunas veces con una piedra, cuando el personal necesitaba usar la puerta para algo (por ejemplo: para traer materiales, salir un momento, etc.) También hay una falta sistemática de rastreo y documentación de las violaciones de la política relacionada con las puertas cerradas con llave, dado que el UCISD no pudo presentar ninguna documentación sobre este tema.

El sistema de cerrado con llave para las puertas de la Escuela Primaria Robb era un factor de complicación en la política de puertas cerradas con llave del distrito. El Edificio Oeste estaba en proceso de cambiarle las llaves porque el corte de llaves del edificio para las cerraduras de las puertas había sido “discontinuado”, lo que significaba que, si se perdía una llave o se rompía, el UCISD tendría que reemplazar la cerradura completa porque ya no podía hacerse una llave nueva.<sup>1093</sup> En el Edificio Oeste, había dos llaves maestras. Algunas cerraduras se cambiaron para usar la llave maestra más nueva, y algunas se quedaron con las anteriores. No había una sola llave maestra que abriera todas las puertas interiores en el Edificio Oeste.

No todos los agentes del UCISD PD poseían llaves maestras de todos los centros educativos y los edificios. Solamente el teniente 1 del UCISD PD ha dicho que creían que poseían un juego de llaves maestras para todas las puertas del Edificio Oeste.<sup>1094</sup> Durante la respuesta el 24 de mayo, el teniente 1 del UCISD proporcionó todas sus llaves a los agentes en el lado sur del corredor con el Jefe de Policía Arredondo, primero para abrir la puerta del aula 109 y evacuarla, después para probarlas para ver si funcionaban en las aulas 111/112. Después de probar todas las llaves en las demás puertas aparte de las aulas 111/112, el Jefe de Policía Arredondo determinó que ninguna funcionaba en las aulas 111/112.

Además, se creía que el personal de limpieza y otro personal del UCISD tenían llaves maestras, pero no había un sistema para vigilar esta información en el UCISD.

---

<sup>1091</sup> Investigación del CIR.

<sup>1092</sup> Investigación del CIR.

<sup>1093</sup> Investigación del CIR.

<sup>1094</sup> Comité de investigación, *Informe provisional sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb*; investigación del CIR.

Debido a la falta de llaves, algunos maestros del UCISD usaron tiras magnéticas que estaban diseñadas para mantener las puertas sin llave (ver la figura 7-3 en la página 379). Estas tiras magnéticas se ofrecen con frecuencia como “imanes de bloqueo”, con el fin de permitir al usuario mantener una puerta cerrada mecánicamente y solo tener la puerta levemente abierta, quitar la tira y cerrar la puerta con llave. Este imán es especialmente atractivo para las puertas que solamente pueden cerrarse con llave y abrirse por fuera porque el usuario puede mantener la puerta “cerrada con llave” y solo necesitan jalar la tira magnética del marco de la puerta, en lugar de tener que dejar la puerta sin llave y luego tener que abrirla completamente y cerrarla por fuera en caso de un aislamiento.

Estas tiras magnéticas se usaron por conveniencia y en casos en que los maestros, en particular los maestros sustitutos, no tenían llaves del aula.<sup>1095</sup> Los líderes del UCISD aprobaron el uso de los imanes como una solución de menor costo que cambiar las llaves de las puertas.<sup>1096</sup>

Figura 7-3. Ejemplo de una tira magnética de aislamiento (no es la tira real usada en la Escuela Primaria Robb)



Foto: GINFH

Algunos de los participantes entrevistados mencionaron que tanto las puertas exteriores como interiores no cerraban ni trababan bien, atribuyeron esto a acumulación de pintura, el mal funcionamiento del pasador de

<sup>1095</sup> Investigación del CIR.

<sup>1096</sup> Investigación del CIR.

la puerta, o la expansión o contracción de la puerta y el marco debido al calor o el frío extremos.<sup>1097</sup> El personal del UCISD que creía que las puertas interiores o exteriores no cerraban bien debía presentar solicitudes de mantenimiento a través de un programa de software, lo que permitía el seguimiento y la priorización de dichas solicitudes. En la práctica, las solicitudes de mantenimiento con frecuencia se presentaban por medio del personal de recepción; los participantes entrevistados informaron que el personal de recepción era muy diligente para hacer eso.

En el año escolar 2021–2022, hubo 244 solicitudes de mantenimiento en la Escuela Primaria Robb, 13 de las cuales estaban relacionadas con puertas interiores o exteriores que no cerraban o no cerraban con llave correctamente. De las 13, 2 órdenes de trabajo fueron para el Edificio Oeste, donde se dijo que las puertas exteriores del oeste y del sur no cerraban bien. Ambas órdenes de trabajo fueron presentadas en el 2022. Especialmente, las órdenes de trabajo se realizaron y cerraron antes del 24 de mayo. El sistema mostró que no hubo órdenes de trabajo para puertas interiores en el Edificio Oeste en los años civiles 2021 ni 2022.

Los Texas Rangers probaron y documentaron los mecanismos de cierre de las puertas exteriores del sur, oeste, este y la biblioteca del Edificio Oeste.<sup>1098</sup> Ninguna de las puertas dejó de funcionar. Cada puerta cerraba y se trababa sola sin ningún esfuerzo adicional. Se demostró que cada puerta solo podía cerrarse y abrirse con una llave por fuera. Desde el interior de las puertas, podían abrirse con la barra de empuje (ver la figura 7-4), tanto si estaba con llave o sin llave por fuera.

**Figura 7-4. Imagen de ejemplo de una puerta con barra de empuje—vista interior (no es una imagen de una puerta de la Escuela Primaria Robb)**



Foto: iStock/Vuchikul Ocharoen

El 24 de mayo, el sujeto entró sin obstáculos al Edificio Oeste a través de la puerta oeste. El material de video muestra que la puerta está completamente cerrada, aunque el equipo del CIR puede deducir que también estaba sin llave en ese momento. Las autoridades de las fuerzas policiales que llegaron a la escena entraron

---

<sup>1097</sup> Investigación del CIR.

<sup>1098</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

por las puertas oeste, sur y este, todas sin obstáculos, dado que *todas* las puertas estaban, en contra de lo que establece la política, aparentemente sin llave.

El 24 de mayo, los maestros y estudiantes iniciaron los procedimientos de aislamiento, en gran medida de conformidad con la política del UCISD y el Plan de Seguridad del Centro Educativo con una excepción vital. Los maestros y los estudiantes permanecieron dentro de las aulas, ocultos en una habitación oscurecida y se mantuvieron en silencio. Sin embargo, algunas puertas no estaban con llave durante el procedimiento de aislamiento, como lo exige y se indica en el Plan de Seguridad del Centro Educativo.<sup>1099</sup> Había 19 salones (17 aulas, una biblioteca y una sala de maestros) en el Edificio Oeste que deberían haber estado cerrados con llave una vez que se inició el aislamiento. Nuestro análisis indica que se confirmó que por lo menos ocho puertas estaban sin llave ese día.

## Avisos de emergencias

En octubre de 2021, el UCISD compró un sistema de software de avisos de emergencias de Raptor Technologies, con la intención de modernizar los avisos de emergencias y que estuvieran disponibles en los teléfonos del personal del UCISD. El método anterior de avisos de emergencias era a través de un sistema tradicional de avisos públicos (PA, por sus siglas en inglés) en cada centro educativo. El software de Raptor Technologies ya se usaba en el UCISD para el control digital de visitantes.<sup>1100</sup> El sistema Raptor no estaba destinado a reemplazar sino complementar los avisos PA tradicionales.

El UCISD comenzó a usar el sistema alrededor de febrero de 2022, cuando se emitió el primer aviso de Raptor. La implementación del nuevo sistema no fue fácil. Algunos miembros del personal del UCISD indicaron que la capacitación no era lo suficientemente informativa y no lo entendían por completo cómo debía usarse el nuevo sistema. Por ejemplo, hubo cierta falta de comunicación entre el personal del UCISD acerca de si el sistema PA debía seguir usándose o no. Esa información se aclaró posteriormente—que el sistema PA podía seguir usándose, en conjunto con los avisos del Raptor.

En entrevistas, algunos miembros del personal del UCISD indicaron que tuvieron problemas para recibir los avisos en sus teléfonos—algunos no sabían por qué, algunos aparentemente no estaban incluidos en el sistema de notificación de avisos y tuvieron que ser añadidos para recibir los avisos, y otros comentaron que era por la mala recepción que había dentro del edificio (ver la figura 7-5 [en la página 382](#) para ver un ejemplo del aviso que se envió el 24 de mayo.<sup>1101</sup> Los datos obtenidos del Raptor muestran varios avisos transmitidos el 24 de mayo (ver la tabla 7-2 [en la página 383](#)), la primera emitida por el director de la escuela poco antes de que el sujeto entrara al Edificio Oeste (un minuto o menos). Varios participantes de las entrevistas declararon que nunca recibieron un aviso el 24 de mayo, mientras que otros sí.<sup>1102</sup>

---

<sup>1099</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

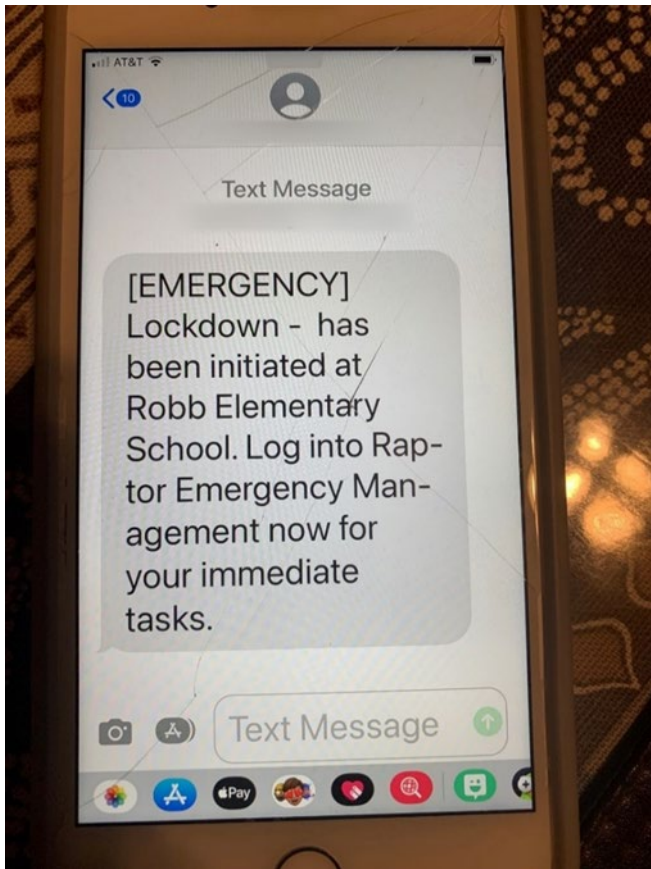
<sup>1100</sup> Comité de investigación sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb. *Informe provisional de 2022 del Comité de Investigación de la Cámara de Representantes sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb.*

<sup>1101</sup> El informe del Comité de la Cámara de Texas indica que el comité recibió pruebas que demostraban que los empleados del UCISD no recibían con regularidad los avisos de Raptor.

<sup>1102</sup> Investigación del CIR.



Figura 7-5. Aviso de Raptor recibido por los empleados del UCISD el 24 de mayo de 2022 (véase el contenido debajo de la imagen)



Fuente: Análisis de datos y documentos del CIR.

**Foto de un teléfono que muestra la notificación de Raptor que se envió a los maestros a las 11:32 a.m. el 24 de mayo de 2022. El mensaje dice en inglés: “Cierre [de emergencia]: ha sido iniciado en la Escuela Primaria Robb. Inicie sesión en Gestión de Emergencias Raptor ahora para sus tareas inmediatas”.**

Tabla 7-12. Avisos de Raptor—24 de mayo de 2022

Centro educativo	Tipo de incidente	Tipo de emergencia	Hora de inicio
Escuela Primaria Uvalde	Emergencia	Aislamiento	11:32 AM
Escuela Primaria Flores	Emergencia	Aislamiento	11:34 AM
Escuela Secundaria de Uvalde	Emergencia	Aislamiento	11:47 AM
Escuela Primaria Batesville	Emergencia	Aislamiento	11:50 AM
Escuela Secundaria Morales	Emergencia	Seguro	11:53 AM
Escuela Primaria Flores	Emergencia	Seguro	11:58 AM
Academia de Lenguaje Dual de Uvalde	Emergencia	Seguro	11:59 AM
Academia Crossroads	Emergencia	Seguro	12:00 PM
Centro Preescolar Dalton	Emergencia	Seguro	12:01 PM
Escuela Primaria Flores	Emergencia	Aislamiento	2:11 PM
Academia de Lenguaje Dual de Uvalde	Emergencia	Aislamiento	2:30 PM

Fuente: Exportación de datos provisto por el UCISD.

Muchos participantes entrevistados, especialmente agentes policiales y personal del distrito escolar, expresaron una preocupación continua sobre los “bailouts” en Uvalde y sus efectos en la seguridad y protección escolar.

El equipo del CIR examinó los datos de aviso del Raptor del UCISD, enfocándose en todos los incidentes de emergencias (es decir: no simulacros) que causaron evacuaciones, aislamientos, estado de seguridad o refugio en el lugar.<sup>1103</sup> Los datos muestran que hubo un total de 106 avisos de Raptor que se ajustan a ese requisito desde el inicio del sistema de febrero de 2022 a mayo de 2023.<sup>1104</sup> Con la excepción de julio de 2022, hubo por lo menos un aviso al mes—con muchos meses que muestran más de una emergencia. Hasta el 24 de mayo, hubo 28 avisos de Raptor que no eran simulacros. Sin embargo, es importante señalar que algunos miembros del personal del UCISD reconocieron que, durante el inicio de la implementación del Raptor, la asignación del tipo de incidente (es decir: una “emergencia” en lugar de un “simulacro”) no era fiable, dado que el personal del UCISD todavía se estaba acostumbrando al sistema. El sistema Raptor

<sup>1103</sup> Definiciones de la Agencia de Educación de Texas. “Estado de seguridad”: Una medida de respuesta que toman las escuelas para asegurar el perímetro de los edificios y los terrenos de las escuelas durante incidentes que presentan un riesgo o una amenaza fuera del edificio escolar. El estado de seguridad usa la seguridad de las instalaciones físicas para actuar como protección y negar la entrada. “Aislamiento”: Una medida de respuesta que las escuelas toman para proteger las partes interiores de los edificios y los terrenos escolares durante incidentes que presentan una amenaza inmediata de violencia dentro de la escuela. El principal objetivo es garantizar rápidamente que todos los estudiantes, el personal y los visitantes de la escuela estén asegurados contra cualquier peligro inminente. “Evacuación”: Una medida de respuesta que las escuelas toman para trasladar rápidamente a los estudiantes y el personal de un lugar a otro. El principal objetivo de una evacuación es garantizar que todo el personal, los estudiantes y los visitantes puedan alejarse rápidamente de la amenaza. Ejemplos de evacuación incluyen una amenaza de bomba o una fuga interna de gas. “Refugio en el lugar”: Es una medida de respuesta que las escuelas toman para trasladar rápidamente a los estudiantes, el personal y a los visitantes al interior, tal vez por un período prolongado, debido a que es más seguro dentro del edificio que afuera.

<sup>1104</sup> Cada aviso de los centros educativos cuenta como un aviso separado, lo que significa que un solo evento que afecta a múltiples centros educativos genera más de un aviso.

permite tener un subtipo de emergencia, lo cual permite al usuario proporcionar más detalles sobre cuál fue la causa de la emergencia; sin embargo, esta característica casi nunca se usa. Por lo tanto, no es posible contar el número de emergencias que causaron los “bailouts”, dado el uso que el UCISD le daba al sistema Raptor.

### ¿Qué es un “Bailout”?

El término se usa para describir casos en los cuales presuntos inmigrantes indocumentados huyen de los agentes policiales, iniciando una persecución vehicular a alta velocidad. El “bailout” se refiere a que los sospechosos que huyen salen de su vehículo (es decir: “bailing out” en inglés) y corren. Sin embargo, el término ahora se usa coloquialmente para referirse a esas persecuciones, tanto si el sospechoso se baja del vehículo y huye a pie como si no lo hace.

En declaraciones ante el Comité Investigador de Texas, el antiguo Director de Servicios Estudiantiles del UCISD, testificó que las persecuciones a alta velocidad habían sido un problema diario en el área de Uvalde, lo que ha causado 47 situaciones de “estado seguro” o “aislamiento” en el distrito escolar entre febrero y junio de 2022, y calculó que el 90 por ciento eran de “bailouts”\*.

---

\* Comité investigador, *Informe provisional del tiroteo en la Escuela Primaria Robb*.

No obstante, muchos miembros del personal del UCISD indicaron que los “bailouts” estaban ocurriendo con frecuencia e iniciaban los avisos de Raptor, y que el volumen de dichos avisos pudo haberlos desensibilizado. Algunos participantes entrevistados indicaron que inicialmente pensaron que los avisos que habían recibido el 24 de mayo eran por un “bailout”.<sup>1105</sup>

El EOP del UCISD vigente el 24 de mayo requería que los administradores del distrito y de los centros educativos “Establecieran un sistema de notificación redundante para avisar a los empleados sobre situaciones y expectativas de emergencia que incluyen tareas de emergencia y detalles de los cierres o las demoras de las operaciones.”<sup>1106</sup> Ese día, el aviso de Raptor no les llegó a todos los empleados. En algunos casos, se usó el sistema PA, aunque no de manera uniforme y ni en todas las aulas en la Escuela Primaria Robb.<sup>1107</sup> En un caso, el director de la escuela trató de comunicarse con el aula 103, por petición de los agentes policiales primeros en llegar al lugar, para avisarles que estaban a punto de quebrar las ventanas para la evacuación. El anuncio no lo escucharon, ya que el maestro había apagado el tablero de sonido en esa aula para no avisarle al sujeto sobre la presencia de ella y sus estudiantes.<sup>1108</sup> El aula no fue evacuada (a través de la ventana) hasta aproximadamente las 12:03 p.m.

---

<sup>1105</sup> Investigación del CIR.

<sup>1106</sup> Análisis de datos y documentos del CIR.

<sup>1107</sup> Investigación del CIR.

<sup>1108</sup> Investigación del CIR.

## Simulacros y maniobras

Al igual que con muchos sistemas escolares en los Estados Unidos, el UCISD realiza simulacros para ayudar a preparar al personal y a los estudiantes para tomar las medidas adecuadas en el caso de una emergencia. La TEA exige que los distritos escolares de Texas realicen, por lo menos, los siguientes tipos de simulacros cada año escolar:<sup>1109</sup>

- Estado de seguridad (uno por año escolar)
- Aislamiento (dos por año escolar o uno cada semestre)
- Evacuación (uno por año escolar)
- Refugio en el lugar para materiales peligrosos (uno por año escolar)
- Refugio por inclemencias climáticas (uno por año escolar)
- Simulacros de evacuación por incendios (cuatro por año escolar o dos cada semestre)

Los distritos escolares pueden elegir llevar a cabo más simulacros, pero tienen un límite máximo de 8 cada semestre o 16 por año escolar en total.

En la Escuela Primaria Robb, los simulacros generalmente se practicaban dentro del aula. Algunos maestros informaron que nunca habían practicado esos simulacros cuando tenían una clase en el recreo, a la hora del almuerzo o en cualquier otro lugar del centro educativo, como fue el caso el 24 de mayo, cuando los niños y los maestros estaban afuera del edificio en el centro educativo durante el recreo y en la cafetería a la hora del almuerzo.

El 24 de mayo, los maestros y estudiantes siguieron mayormente los procedimientos de aislamiento como estaban capacitados, excepto por las puertas que se quedaron sin llave. En el Edificio Oeste, todas las aulas ocupadas habían apagado las luces y se acomodaron en una esquina del salón lejos de la puerta. En las aulas donde las puertas estaban cerradas con llave, los maestros y los estudiantes no abrieron la puerta, ni siquiera cuando los agentes policiales se los pedían. Los estudiantes y los maestros que estaban afuera cuando se dieron cuenta de que había un tirador en el centro educativo o cerca de ahí, corrieron *hacia dentro* del edificio para iniciar el aislamiento.

## Observaciones y recomendaciones

**Observación 1:** El UCISD PD tenía la autoridad jurisdiccional al inicio del incidente el 24 de mayo según la doctrina que regía (es decir: el EOP y el MOU del UCISD) entre el UCISD PD y el UPD. Sin embargo, este MOU, no dice nada sobre otras agencias. Cada agencia, el UPD y el UCISD PD, no solo es un signatario del MOU, sino que también funge en el Comité de Seguridad y Protección Escolar del UCISD, el cual administra las actualizaciones del EOP. Esos documentos señalan la expectativa para ambas agencias de que el UCISD PD asumirá el mando en un incidente de tirador activo y que el UPD responderá a peticiones de asistencia y

---

<sup>1109</sup> Centro de seguridad escolar de Texas. "Preguntas frecuentes sobre simulacros."; SECCIÓN 37.114 DEL CÓDIGO Educativo de Texas, Mejores prácticas para simulacros y ejercicios escolares de emergencia; simulacros escolares obligatorios.

seguirá las instrucciones del líder del ICS. Esto concuerda con la percepción predominante entre muchos oficiales en el lugar de los hechos de que el Jefe de Policía Arredondo estaba a cargo ese día.<sup>1110</sup>

**Observación 2:** El UCISD PD tiene un MOU que establece las responsabilidades jurisdiccionales con una sola agencia de las fuerzas policiales vecina, el UPD. La mayoría de las agencias presentes en el lugar el 24 de mayo—a nivel local, estatal y federal—no tenían ningún acuerdo de ayuda mutua con el UCISD PD. Esto incluye agencias las cuales, como el UPD, tienen jurisdicción concurrente con el UCISD PD, tal como la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde (UCSO, por sus siglas en inglés), la Oficina del Sheriff del Condado de Zavala (ZCSO, por sus siglas en inglés) y el TXDPS.

**Recomendación 2.1:** Los departamentos de policía de los distritos escolares deben incluir en sus MOU que establezca un acuerdo mutuo claro de las responsabilidades jurisdiccionales con otras agencias vecinas que sea probable que respondan a un incidente grave en la propiedad escolar. El MOU debe tomar en cuenta no solamente la actividad delictiva de rutina, sino también incidentes graves. El MOU debe abordar el asunto del mando unificado, además del mando de incidentes, y dar cuenta la capacidad y las cualidades de las respectivas agencias.

**Observación 3:** El EOP y la Política de Tirador Activo del UCISD fueron considerados viables por el Centro de Seguridad Escolar de Texas y cumplió con los requisitos establecidos por la TEA. Sin embargo, la respuesta del 24 de mayo demostró que las agencias que respondieron a dicho incidente dentro de la jurisdicción del UCISD no estaban preparadas para una respuesta de múltiples agencias a gran escala causada por el incidente.

**Recomendación 3.1:** Las autoridades de las fuerzas policiales, los agentes policiales primeros en llegar, el administrador de emergencias y otras agencias del gobierno municipal deben coordinar con los distritos escolares la conducción de ejercicios de preparación de múltiples agencias por lo menos una vez al año. Los ejercicios deben realizarse de conformidad con los reglamentos estatales y locales relacionados con ejercicios de amenazas activas.<sup>1111</sup> Los ejercicios deben incorporarse al EOP y a los Planes de Seguridad de los Centros Educativos.

**Observación 4:** El Comité de Seguridad y Protección Escolar del UCISD no tuvo ninguna participación de la UCSO, la cual es la agencia de las fuerzas policiales más grande en el condado y contó con más de doce miembros que respondieron al incidente de tirador activo en la Escuela Primaria Robb. Además, la ZCSO—a la que respondieron cuatro miembros—no participa en el comité, a pesar de ser la agencia local de las fuerzas policiales de uno de los ocho centros educativos del UCISD.

**Recomendación 4.1:** Todas las agencias de las fuerzas policiales del distrito escolar deben participar en la planificación de seguridad y protección. Las agencias de las fuerzas policiales con jurisdicción deben asignar a líderes dentro de sus agencias (ya sea el sheriff o el jefe adjunto del sheriff) para participar en el comité. Esa persona puede actuar como un vínculo entre el distrito escolar y las oficinas de sheriffs y ayudar a ambos organismos a mantenerse atentos a los problemas de seguridad y protección que podrían cruzarse entre ambos.

---

<sup>1110</sup> Investigación del CIR.

<sup>1111</sup> SECCIÓN 37.115 DEL CÓDIGO Educativo de Texas.

**Recomendación 4.2:** Las comunidades deben adoptar un enfoque multidisciplinario para la seguridad escolar que incluya a la policía escolar, las fuerzas policiales, oficiales escolares, profesionales de salud mental y otras partes interesadas de la comunidad. Es especialmente importante que se escuchen todas las voces de la comunidad escolar, incluso el profesorado, el personal, los administradores, los consejeros, las enfermeras, los oficiales de recursos escolares, los padres y los estudiantes. Cada parte interesada debe sentir que tiene el derecho de desempeñar un papel para reducir el temor y aumentar el nivel de seguridad en las escuelas y sus alrededores. Cada centro educativo debe establecer y capacitar comités de seguridad escolar que deben reunirse por lo menos mensualmente para este fin.

**Observación 5:** Los equipos de seguridad de los centros educativos del UCISD no se reúnen con frecuencia, y los planes anuales de seguridad se basan en gran medida en información modelada que, en ocasiones, es inexacta.

**Recomendación 5.1:** Los equipos de seguridad de los centros escolares del distrito escolar deben ser intencionales y deliberados en la elaboración de los planes específicos de sus centros educativos y deben garantizar que se revisen y actualicen con regularidad. El UCISD debe colaborar con los administradores de los centros educativos de todo el distrito para institucionalizar un conjunto de expectativas para esos planes que reflejen los entornos físicos y sociales específicos y las necesidades de seguridad y protección de cada centro educativo.

**Observación 6:** El Equipo de Evaluación de Amenazas del distrito se ha confiado y necesita tener una fuerte vigilancia en su implementación. Los nuevos líderes del distrito, incluso el jefe de policía escolar, han expresado un mayor compromiso para garantizar que entren en pleno funcionamiento tan pronto como sea posible. Hasta el 8 de junio de 2023, el equipo de evaluación de amenazas del UCISD no tiene procedimientos operativos estándar y no ha cumplido con el Código Educativo de Texas.

**Recomendación 6.1:** Los equipos de evaluación de amenazas del distrito escolar deben establecer un procedimiento sistemático para la identificación, la evaluación y el control de las evaluaciones de amenazas que revisen.

**Recomendación 6.2:** Los equipos de evaluación de amenazas deben elaborar un manual de operaciones que gobierne y documente sus actividades, resultados, roles y responsabilidades, y la coordinación a través del distrito escolar. Como mínimo, el manual debe adherirse a las normas establecidas por los organismos de supervisión. En el caso del UCISD, éste debe ser el Centro de Seguridad Escolar de Texas, como lo exige el Código de Educación de Texas.

**Observación 7:** Los maestros y el personal de la escuela en el UCISD no recibieron capacitación para preparar respuestas adecuadas a los estudiantes con problemas de conducta, aunque tenían la obligación de documentar e informar de inmediato a los administradores sobre cualquier estudiante cuya conducta presentara una amenaza clara o un riesgo de seguridad.

**Recomendación 7.1:** Todo el personal del distrito escolar y el personal de la policía del distrito escolar deben recibir capacitación sobre los procesos de evaluación de amenazas del distrito, incluso el papel de cada miembro del personal para identificar e informar adecuadamente las conductas problemáticas. La capacitación debe ser interactiva e incluir escenarios y mesas redondas para ayudar a quien los tome a practicar la aplicación el contenido del curso.

**Observación 8:** El UCISD tenía una cultura de exceso de confianza en cuanto a las políticas de puertas cerradas con llave. Tanto las puertas exteriores como las interiores se quedaban con regularidad sin llave, y no había un sistema obligatorio de rendición de cuentas para estas políticas. Se realizaban auditorías de las puertas, pero no se hacían sistemáticamente, ni se documentaban. El 24 de mayo, todas las puertas exteriores y por lo menos ocho puertas interiores del edificio oeste, donde ocurrió el incidente estaban sin llave.

**Recomendación 8.1:** Los distritos escolares deben implementar un sistema de auditoría de puertas que se realice con regularidad y sistemáticamente, y debe documentarse. En el UCISD, esta responsabilidad puede asignarse a los nuevos cargos de vigilancia de seguridad que creó recientemente. Las auditorías de las puertas deben incorporarse a los planes de seguridad de los centros educativos del distrito escolar. Todo el personal del distrito escolar y el personal de la policía del distrito escolar deben tener la responsabilidad compartida de garantizar que las puertas estén con llave, según lo indica la política.

**Observación 9:** Las puertas exteriores e interiores requieren que un miembro del personal o un estudiante del UCISD se exponga a una amenaza para revisar si la puerta está cerrada con llave o para cerrarla con llave en caso de un aislamiento de la escuela.

**Recomendación 9.1:** Los distritos escolares deben invertir en el mejoramiento o el reemplazo de todas las puertas (o las cerraduras) de todos los centros educativos para remediar este problema, para que las puertas puedan cerrarse con llave por dentro.

**Observación 10:** Las fuerzas policiales que llegaron al lugar buscaron llaves para abrir las puertas interiores durante más de 40 minutos. Esto fue en parte la causa de la gran demora para entrar a eliminar la amenaza y detener las matanzas y las muertes dentro de las aulas 111 y 112.

**Recomendación 10.1:** Los distritos escolares deben implementar cajas de acceso universal. Una caja de acceso universal se refiere a una caja cerrada que contiene las llaves maestras, ubicada cerca de los puntos de entrada de los edificios escolares, a los que pueden acceder los agentes policiales primeros en llegar y el personal del distrito escolar.

**Observación 11:** La implantación del sistema Raptor causó algo de confusión en los procedimientos de aviso de emergencias y algunos miembros del personal del UCISD determinaron que la capacitación no fue útil. Algunos maestros creían que el sistema Raptor iba a reemplazar el sistema PA tradicional.

**Recomendación 11.1:** Los distritos escolares deben garantizar que todo el personal comprenda bien los sistemas de aviso de emergencias. En el caso del UCISD, los líderes del distrito deben emitir una aclaración a lo largo del distrito sobre el uso de los sistemas PA en conjunto con los avisos de emergencias del Raptor.

**Recomendación 11.2:** Los distritos escolares deben ofrecer una capacitación estándar y una capacitación de repaso, según sea necesario, sobre el uso de su sistema de avisos de emergencia, que esté disponible para todos los empleados del distrito.

**Observación 12:** Los avisos del Raptor del UCISD indican el tipo de respuesta, pero no el tipo de emergencia (por ejemplo: un “bailout”, una persona sospechosa en el centro escolar, una tormenta de granizo). El sistema de avisos de emergencia del Raptor permite a los usuarios ofrecer más detalles, aunque el personal del UCISD rara vez usaba esta función.

**Recomendación 12.1:** Los distritos escolares deben implementar una política que exija el tipo de evento de emergencia se documente formalmente en sus sistemas de avisos de emergencias, para que los administradores escolares puedan identificar e informar mejor las causas más frecuentes de los aislamientos y otros protocolos de respuesta de emergencia.

**Observación 13:** Los problemas de mala recepción (Wi-Fi y celular) en la Escuela Primaria Robb están bien documentados. Aunque se inició con rapidez el aviso en el sistema del Raptor, no lo recibieron todos los maestros ni todo el personal.

**Recomendación 13.1:** Los distritos escolares deben garantizar que todos los edificios de los centros educativos en donde haya actividades estudiantiles sean reacondicionados para comunicaciones de Wi-Fi para garantizar que los avisos de emergencias se reciban de manera oportuna.

**Observación 14:** Los simulacros del UCISD generalmente se llevan a cabo dentro de las aulas. El 24 de mayo, había varias clases fuera de sus aulas en el momento en el que comenzó el incidente.

**Recomendación 14.1:** La capacitación para amenazas activas para los estudiantes y el personal debe ampliarse para que incluya todas las áreas del centro educativo. El UCISD debe garantizar que los simulacros se lleven a cabo en todos los lugares que se encuentren los maestros y los estudiantes durante el año escolar, no solamente en las aulas. Aunque el aula es el lugar en el que más probablemente se enfrenten a una emergencia real, deben estar preparados para participar en protocolos de respuesta estándar en otros lugares del centro educativo.

**Recomendación 14.2:** El UCISD debe invitar a otras agencias de las fuerzas policiales para acudir, observar y participar en los simulacros.

**Observación 15:** De acuerdo con documentos provistos y revisados por el equipo del CIR, la Escuela Primaria Robb estaba en acatamiento de la sección 37.114 del Código de Educación de Texas sobre los simulacros durante el año escolar 2019–2020 pero no fue así en el año escolar 2020–2021. El UCISD no proporcionó documentos para el año escolar 2021–2022.

**Recomendación 15.1:** Los simulacros deberán llevarse a cabo de conformidad con la sección 37.114 del Código de Educación de Texas, y deberá presentarse la documentación correspondiente a los líderes del UCISD correspondientes para el mantenimiento de registros.



**Observación 16:** Los procedimientos de aislamientos se basan en el cierre con llave de las puertas, en puertas y paredes impenetrables, y en otros medios de seguridad física que no existían en la Escuela Primaria Robb. Un maestro en Robb recibió disparos a través de varias paredes y muchos otros maestros y estudiantes estuvieron en riesgo de sufrir la misma suerte, dado el rifle de alta potencia usado en el ataque.

**Recomendación 16.1:** El UCISD debe reconsiderar la preeminencia del procedimiento de aislamiento en una situación dinámica y cambiante, en donde el riesgo de quedarse en su lugar es mayor que el riesgo de encontrar una forma de salir del área, lo cual en el incidente de la Escuela Primaria Robb llevó al personal y a los estudiantes del UCISD a correr *hacia dentro* del edificio para el aislamiento. Los maestros, el personal y los estudiantes deben tener la opción de protegerse y ayudar a que otros se protejan.

**Observación 17:** En el momento que se estableció el UCISD PD, no había coordinación de los planes de seguridad con ninguna otra agencia de la ciudad, ni tampoco había ninguna planificación de seguridad escolar en toda la ciudad. El superintendente no se reunía con regularidad con el jefe de policía escolar (aparentemente se reunían “de vez en cuando”). A pesar de trabajar directamente bajo el superintendente, el jefe del UCISD PD no era miembro del equipo de líderes principales del distrito y solamente asistía a las reuniones semanales de equipos de líderes “según era necesario,” por ejemplo, en la planificación de eventos especiales como juegos de fútbol americano y otras actividades que atraerían grupos grandes a las instalaciones escolares. El jefe asistía a las reuniones trimestrales sobre seguridad escolar que programaba el superintendente.

**Observación 18:** Cuatro años después de su formación, el UCISD PD estaba funcionando sin ningún procedimiento operativo estándar. Un número de empleados del UCISD, incluso administradores, profesorado, personal de apoyo y agentes policiales, le dijeron al equipo del CIR que no tenían ningún conocimiento, ni se les había informado, de ninguna política ni procedimiento de su departamento de policía escolar. El UCISD PD ha redactado recientemente procedimientos operativos estándar.

**Recomendación 18.1:** Los distritos escolares deben considerar, planear y trabajar meticulosamente si deciden establecer sus propios departamentos de policía. El presupuesto, las prácticas de contratación, la capacitación, el desarrollo de procedimientos operativos estándar y la participación de estudiantes y la comunidad deben integrarse en el diseño y la ejecución de un departamento de policía del distrito escolar.

**Observación 19:** Las políticas y los procedimientos existentes del UCISD no incluyen información ni directrices sobre control de crisis, los MOU, evaluación de amenazas ni respuesta a emergencias ni planificación de múltiples amenazas. En cambio, estos temas están cubiertos en el EOP actualizado y en los apéndices del EOP del UCISD para tiradores y amenazas activos, los cuales no deben servir como procedimientos operativos estándar del UCISD PD para esos problemas.

**Recomendación 19.1:** La versión preliminar de las políticas, los procedimientos y los planes operativos del UCISD PD deben ser evaluados para garantizar el alineamiento con las más altas normas de la industria, comenzando con las operaciones de alto riesgo tales como las respuestas a un ataque activo y otras crisis potenciales que amenacen el clima y la seguridad de las escuelas. Las organizaciones profesionales, incluso la Asociación Internacional de Jefes de Policía y la Asociación Nacional de Oficiales de Recursos Escolares, ofrecen una gama de políticas modelo, herramientas, asistencia técnica, capacitación y otros recursos para informar el proceso de evaluación de la planificación operativa y de políticas.

**Recomendación 19.2:** El UCISD PD debe pasar por el proceso de acreditación que mide el acatamiento de las normas y las prácticas estándar generalmente aceptadas. La acreditación es un proceso voluntario administrado por asociaciones policiales estatales, así como organizaciones nacionales como la Comisión de Acreditación para Agencias de las Fuerzas Policiales. Muchas normas requieren la elaboración de directivas escritas o actividades que indiquen las políticas, los procedimientos y las órdenes generales de la agencia. El proceso de acreditación permite la revisión de las políticas para garantizar que las prácticas cumplan con los lineamientos profesionales actuales de excelencia en el servicio, fortalezcan las operaciones de la agencia y aumenten la confianza del público.

**Observación 20:** Algunos miembros del personal informaron no estar familiarizados con el departamento de policía escolar debido a presencia esporádica en los centros educativos de la primaria de los agentes del UCISD PD. Según se informa, el jefe de policía del UCISD PD iría a principios del año escolar para ofrecer capacitación informal en caso de un tirador activo, recordar a los maestros que cerraran con llave las puertas, apagaran las luces y se ocultaran alejados de las ventanas. Básicamente, el jefe de policía les daba un informe a los maestros.

**Recomendación 20.1:** Un departamento de policía escolar tiene las responsabilidades tanto de una agencia de las autoridades de fuerzas policiales como de un miembro del entorno escolar, lo que requiere una pesada carga sobre la agencia y los oficiales para cumplir con estas funciones duales. El UCISD PD reconstituido debe hacer esfuerzos intencionales para entablar regularmente comunicación con el personal y los estudiantes del UCISD en todos los centros educativos. La participación regular puede ayudar a contribuir a un entorno de aprendizaje más seguro al promover la seguridad, fomentar relaciones positivas, desalentar la mala conducta y mejorar la percepción de las fuerzas policiales a través del distrito escolar. Deben evaluarse estos esfuerzos del jefe de policía del UCISD PD y todos los oficiales.

# Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente

## Introducción

La planificación previa es vital para la preparación y la respuesta a incidentes de violencia masiva, ya que permite a las agencias y a las organizaciones elaborar estrategias y procedimientos para responder rápida y eficazmente a dichos incidentes. El proceso de planificación implica la identificación de los posibles riesgos y amenazas, la evaluación de la posibilidad y el potencial del impacto de los incidentes, y la creación de planes y procedimientos para responder a ellos. También incluye la anticipación de múltiples fases y transiciones que podrían ocurrir durante el transcurso del evento y la investigación posterior. Un análisis posterior al incidente (AAR, por sus siglas en inglés) de la respuesta a los ataques terroristas de San Bernardino en el Centro Regional del Interior indica que, “las agencias deben anticipar y planear una transición oportuna a la algo caótica respuesta a un tirador activo a una búsqueda más metódica de posibles sospechosos, triaje de las víctimas y la extracción de testigos.”<sup>1112</sup>

Cuando ocurre un incidente de violencia masiva, nunca es la respuesta de una agencia, sino de las partes multidisciplinarias, que incluye las fuerzas policiales, los bomberos, los servicios médicos de emergencias, los hospitales, los proveedores de servicios a víctimas, los fiscales, el control de emergencias, los líderes gubernamentales y cívicos, los medios de comunicación y la comunidad colectiva. A través del proceso de planificación, coordinando regularmente entre todas las partes interesadas; desarrollando acuerdos; la práctica de capacitación multidisciplinaria, los ejercicios y los simulacros son fundamentales para el proceso, así como el establecimiento de relaciones y confianza.

La mayoría de las fallas en la respuesta puede rastrearse a las fallas en la planificación y preparación previas al incidente, y esto es cierto en el incidente de víctimas masivas en la Escuela Primaria Robb. Como se prueba con la información de este capítulo, la planificación y la preparación variaba por agencia y por organización; sin embargo, una de las principales fallas desde la perspectiva previa al incidente fue la falta de coordinación multijurisdiccional y multidisciplinaria, los ejercicios, los simulacros y la comunicación. La falta de planificación previa dificultó incluso a las agencias bien preparadas que funcionaran de la mejor manera.

Aún con la ventaja de tener la mejor planificación previa al incidente, el responder a incidentes de violencia masiva puede ser complejo y desafiante dado que requiere pensar rápido, comunicarse con claridad y coordinarse eficazmente entre todas las agencias que responden para reducir los daños causados por dichos incidentes. Establecer una base sólida en la fase previa al incidente garantiza mejor que las agencias y las organizaciones tengan la capacidad, estructura y relación entre organizaciones para concentrarse en la misión de proporcionar un fin continuo y unido.

---

<sup>1112</sup> Braziel et al., *Llevando la calma al caos*.

## Alcance

Este capítulo describe la capacitación, los acuerdos y los procedimientos para las agencias de las fuerzas policiales, otras organizaciones de respuesta y otras partes interesadas pertinentes en las áreas de respuesta a tiradores activos, el mando del incidente, el control de emergencias y otras áreas importantes. Esta conversación es sobre la preparación y la planificación y no la prevención; aunque la preparación y la planificación previas podrían mitigar un ataque, no debe confundirse con la prevención. Es fundamental que todas las agencias de las fuerzas policiales, los organismos gubernamentales y las comunidades planeen y se preparen para incidentes de atacantes activos y casos de violencia masiva. Las comunidades no pueden pensar que son inmunes a esos ataques ni permitir un exceso de confianza. Esos incidentes pueden pasar en cualquier comunidad—grande o pequeña; urbana, suburbana o rural—y en cualquier lugar.

Para fines de este capítulo, se incluyen las siguientes agencias de las fuerzas policiales:

- Departamento de Policía de Uvalde (UPD, por sus siglas en inglés)
- Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde (UCSO, por sus siglas en inglés)
- Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS, por sus siglas en inglés)
- Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos (DHS, por sus siglas en inglés), Aduanas y Protección Fronteriza (CBP, por sus siglas en inglés)
- Servicio de Alguaciles Federales de los Estados Unidos (USMS, por sus siglas en inglés), Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ por sus siglas en inglés)
- Buró Federal de Investigaciones (FBI por sus siglas en inglés), DOJ
- Buró de Control de Bebidas Alcohólicas, Tabaco, Armas de Fuego y Explosivos (ATF, por sus siglas en inglés), DOJ

Sin embargo, con base en su papel en el incidente, podría no incluirse cada agencia en los análisis individuales de subsecciones y antecedentes. El Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD PD, por sus siglas en inglés) se describe en el “[Capítulo 7. Seguridad y protección escolar](#)” dado que la agencia se encuentra dentro del UCISD y bajo el alcance del capítulo.

Además, otras agencias u organizaciones están incluidas en la conversación según corresponda, incluso la Oficina para la Gestión de Emergencias del Condado de Uvalde, servicios médicos de emergencia (EMS, por sus siglas en inglés), Uvalde Memorial Hospital (UMH, por sus siglas en inglés) y la ciudad y el condado de Uvalde.

Por último, este capítulo compara los procesos previos al incidente en Uvalde (políticas y procedimientos, capacitación y acuerdos de ayuda mutua y otros esfuerzos formales de coordinación) a las prácticas y las normas generalmente aceptadas. El equipo de Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés) se concentra en el proceso previo al incidente del 24 de mayo y no toma en cuenta los cambios que han hecho las agencias después del incidente.

Para preparar este capítulo, el equipo de CIR se benefició de la experiencia de expertos en la materia, quienes asistieron en la elaboración de las observaciones y recomendaciones para este capítulo. Cuando no se indique lo contrario, las prácticas identificadas en este capítulo se derivan del conocimiento y la experiencia colectiva de los expertos.

El capítulo está organizado en cinco aspectos clave de la preparación y la planificación.

- Políticas y procedimientos—esta sección trata con las políticas y los procedimientos para la respuesta a tiradores activos y otros temas pertinentes.
- Coordinación entre agencias—esta sección trata con la coordinación de múltiples agencias de capacitación, simulacros, planes y acuerdos.
- Capacitación—esta sección trata con la capacitación para el mando de incidentes, el liderazgo, los tiradores activos y la resiliencia.
- Preparación y planificación en las escuelas para mitigar la magnitud del trauma—esta sección trata con la planificación previa para reducir el trauma en los ámbitos escolares.
- Planificación y preparación para mensajes públicos—esta sección trata con la planificación previa para los agentes de información pública y otro personal de comunicaciones.

Se incluyen antecedentes y recursos adicionales en el [“Apéndice G. Planificación y preparación previa al incidente”](#).

## Políticas y procedimientos

Las políticas y los procedimientos los puntos de referencia para las agencias. El contenido de las políticas y los procedimientos es tan importante como la manera cómo se implementan, se brinda capacitación y se supervisan. Una agencia puede tener una política fuerte y una falta de capacitación y supervisión, y viceversa, lo que enfatiza la necesidad de tener no solamente un enfoque integral en la redacción de las políticas, sino también a la implementación.

Las políticas deben ser claras, concisas y establecer un equilibrio entre el proporcionar suficiente orientación y estructura y ofrecer discreción a todos los que se encuentren bajo su alcance. Las políticas y los procedimientos deben detallar los papeles y las responsabilidades, y estar ajustados a [cada] agencia y sus procesos, organizadas y debidamente fundamentadas y judicialmente defensibles.<sup>1113</sup>

---

<sup>1113</sup> Para obtener más información sobre la creación de políticas y procedimientos sólidos, ver Orrick, *Guía de Mejores Prácticas*; Carpenter, “Póngalo por escrito”; Power DMS, “Redacción de políticas y procedimientos eficaces para las fuerzas policiales.”

## Principios para la formulación de políticas en casos de tiradores activos

Las políticas y los protocolos para respuestas a tiradores activos deben incluir las directrices siguientes:

- **Respuesta rápida:** Al recibir informes de un tirador activo, las agencias de las fuerzas policiales intentan responder con rapidez a la escena. Los primeros agentes policiales en llegar a la escena deben primero detener la matanza y después evitar que más personas mueran.
- **Formar de un equipo de respuesta:** Pueden pedir ayuda de agentes policiales adicionales y unidades especializadas. Deben trabajar en conjunto para asegurar el área, evacuar a las personas a lugares seguros, y localizar al tirador.
- **Establecimiento de un centro de mando:** Las autoridades de las fuerzas policiales deben establecer un centro de mando cercano al incidente para coordinar la respuesta. Esto ayuda con la comunicación, la toma de decisiones y la asignación de recursos.
- **Contención y aislamiento:** Las autoridades de las fuerzas policiales deben intentar contener al tirador y evitar que causen más daño. Ellos pueden establecer un perímetro alrededor del área para evitar que el tirador se escape y mantener a los civiles y a otros socorristas seguros.
- **Enfrentar al tirador:** El personal de las fuerzas policiales debe entrar al área para enfrentarse al tirador y detener la amenaza. Su planteamiento podría depender de distintos factores, tales como la ubicación del tirador y el número de víctimas potenciales. La meta principal es neutralizar al tirador tan pronto como sea posible y reducir el daño a las personas inocentes.
- **Evacuación y triaje:** Una vez que se elimina la amenaza inmediata, las fuerzas policiales deben trabajar con otros socorristas, tales como los técnicos médicos de emergencia y los bomberos, para evacuar a las personas heridas y proporcionar tratamiento médico dependiendo de la gravedad de las heridas.
- **Investigación y seguimiento:** Después de que la situación esté bajo control, las autoridades de las fuerzas policiales deben iniciar una investigación del incidente. Esto incluye recaudar pruebas, entrevistar a testigos y trabajar con peritos forenses. La investigación busca determinar el motivo, recabar inteligencia y prevenir incidentes futuros.

Aunque este informe se refiere a un incidente de tirador activo, cuando se elabora una política y los procedimientos asociados y la capacitación, piense en ampliar la política para que se aplique a “atacantes activos”.

## Principios para las políticas de asistencia mutua

Los acuerdos de asistencia mutua establecidos por los gobiernos locales generalmente siguen las pautas establecidas por las leyes estatales e incluyen el uso de acuerdos establecidos previos a incidentes por el solicitante principal (“donador”) y las jurisdicciones que lo solicitan. Los protocolos para documentar y hacer una auditoría de los recursos de respuesta a desastres por categoría, un inventario del despliegue, o un catálogo de los recursos previamente identificados y un sistema automático de control de recursos para ubicar, solicitar, pedir y rastrear los recursos solicitados por el personal de control del incidente son componentes vitales que forman la base para el establecimiento de acuerdos de asistencia regional

mutua.<sup>1114</sup> Además, el acuerdo de asistencia mutua debe incluir un plan operativo y un programa de capacitación y ejercicios antes de la implementación del acuerdo. La capacitación y los ejercicios de asistencia mutua son una mejor práctica que proporciona al personal de respuesta la oportunidad para practicar sus procedimientos y responsabilidades y ayudar a formar una base sólida para la implementación de la asistencia mutua.<sup>1115</sup>

## Principios para las políticas de mando de incidentes

Las políticas y los protocolos sobre el mando de incidentes deben incluir lo siguiente.

El sistema de mando de incidentes (ICS, por sus siglas en inglés) exige que el jefe ejecutivo o su designado sean el comandante del incidente (IC, por sus siglas en inglés) y ejerzan el mando y el control sobre todos los recursos de las fuerzas policiales asignados a un incidente o un evento que esté en la ciudad o sea de índole multijurisdiccional. Deben activarse distintos componentes del ICS dependiendo del tamaño y la complejidad del incidente o del evento. La necesidad operativa es el principal factor para determinar qué componentes o funciones se activan. Además de establecer un puesto de mando y funciones, el comandante del incidente, utilizando la estructura del sistema de mando de incidentes estandarizado, deberá activar a los componentes que sean necesarios para el incidente. Esos componentes incluyen operaciones, planificación, logística, finanzas y administración e información, de ser necesario. El comandante del incidente deberá establecer un mando de incidentes y determinará la ubicación del puesto de mando del incidente (ICP, por sus siglas en inglés). Este lugar debe elegirse cuidadosamente en función de factores como tamaño del incidente, necesidad de seguridad, proximidad al incidente y problemas de apoyo tales como comunicaciones y refugio del clima. El comandante del incidente informará a comunicaciones del establecimiento de mando y del lugar específico del puesto de mando del incidente.

Cuando el incidente se resuelve o se estabiliza a un punto que ya no sea necesario el mando, el comandante del incidente deberá notificar a comunicaciones que el incidente queda cancelado. El comandante del incidente deberá presentar un informe posterior a las acciones, el cual debe incluir, entre otros, una descripción breve y el resultado del incidente; un informe del personal y el equipo utilizado; un análisis de costo que incluye los sueldos, el equipo, los alimentos y gastos varios; una copia de los registros del incidente/evento y todos los informes presentados; todos los mapas, formularios o documentación relacionada; un resumen de las muertes y las lesiones de los habitantes y el personal de respuesta; una evaluación de los daños a propiedades privadas y públicas; toda información relacionada con el estado de las investigaciones penales y los procesamientos posteriores; una evaluación final y toda conclusión posterior relacionada con la respuesta general de la agencia al incidente o evento crítico, que incluya cualquier problema con el personal, el equipo, los recursos o la respuesta de las múltiples agencias; sugerencias para la revisión de las políticas o el mejoramiento de la capacitación y el equipo; y cualquier otra consideración que pueda mejorar la respuesta de la agencia a incidentes o casos críticos en el futuro.<sup>1116</sup>

---

<sup>1114</sup> IACP, *Política modelo de ayuda mutua*.

<sup>1115</sup> FEMA, *Guía del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes para Ayuda Mutua*, 11.

<sup>1116</sup> IACP, *Política del modelo de mando de incidentes*.

## Principios para las políticas de gestión de emergencias

De acuerdo con la Agencia Federal de Gestión de Emergencias (FEMA, por sus siglas en inglés), un plan exitoso para las operaciones de gestión de emergencias debe incluir los siguientes componentes:

- Identificación y análisis de riesgos: La identificación y el análisis de riesgos que pudieran afectar a su organización o comunidad.
- Suposiciones operativas y demandas de recursos: La identificación de los recursos necesarios para responder a una emergencia y las suposiciones que cimentan el plan.
- Establecimiento de prioridades de los planes y las medidas de planificación: Dar prioridad a los planes y las medidas de planificación para apoyar la transición del desarrollo a la ejecución en cualquier amenaza o peligro.
- Integración y coordinación: La integración y coordinación de las medidas a todos los niveles del gobierno, el sector privado y las organizaciones sin fines de lucro.
- Planificación basada en la comunidad: Realizar planificación en la comunidad para recibir la participación de toda la comunidad mediante un proceso de planificación que represente la población real en la comunidad e integre a los líderes comunitarios y el sector privado.<sup>1117</sup>

Además, los planes eficaces de emergencias expresan las metas y los objetivos de la operación planeada y las medidas necesarias para lograrlos. Las operaciones exitosas ocurren cuando las organizaciones conocen sus papeles, entienden cómo se ajustan a el trabajo global de respuesta, y pueden trabajar en conjunto para lograr las metas comunes. Hay diez pasos para elaborar un plan de respuesta a emergencias:

1. Revisar los objetivos de desempeño para el programa.
2. Revisar los escenarios de peligros o las amenazas identificados durante la evaluación de riesgos.
3. Evaluar la habilidad y las capacidades de los recursos para la estabilización del incidente incluidas las personas, los sistemas y el equipo disponible dentro de su negocio y de fuentes externas.
4. Hablar con los servicios públicos de emergencia (por ejemplo: bomberos, policía y servicios médicos de emergencia) para determinar el tiempo de respuesta de ellos a sus instalaciones, el conocimiento de sus instalaciones y sus peligros, y las capacidades para estabilizar una emergencia en sus instalaciones.
5. Determinar si existe algún reglamento relacionado con la planificación de emergencias en sus instalaciones; aplicar todos los reglamentos correspondientes al plan.
6. Elaborar medidas de protección para la seguridad de vidas (evacuación, refugio, refugiarse en el lugar, aislamiento).
7. Elaborar procedimientos de emergencia específicos para peligros y amenazas usando el Plan de respuesta de emergencias para negocios.

---

<sup>1117</sup> FEMA, *Desarrollar y mantener planes de operaciones de emergencia*.



8. Coordinar la planificación de emergencias con los servicios públicos de emergencia para estabilizar los incidentes que involucren los peligros en sus instalaciones.
9. Capacitar al personal para que puedan desempeñar sus papeles y responsabilidades.
10. Facilitar ejercicios para practicar su plan.<sup>1118</sup>

## Principios para las políticas de respuesta posterior al incidente

Las agencias de las fuerzas policiales deben estar preparadas para responder en los días y las semanas siguientes a un incidente con víctimas masivas en sus jurisdicciones. La política de la agencia y los planes de gestión de emergencias deben mostrar los procedimientos para preparar y controlar eficazmente las consecuencias de un incidente con víctimas masivas. Varios aportes importantes de incidentes recientes incluyen:

- la preparación para la participación masiva de los medios de comunicación que moldeará la percepción de cómo se está manejando un desastre grave;
- la identificación y el despliegue de recursos de servicios de apoyo al trauma que estén disponibles para las familias de las víctimas;
- la coordinación de la logística para el manejo de víctimas;
- reconocer y prepararse para las necesidades físicas y emocionales del personal de respuesta;
- incluir los centros médicos en la planificación, la preparación y los ejercicios en preparación ante un aumento repentino tras un incidente con víctimas masivas;
- darle seguimiento a los medios sociales de comunicación para enterarse de velorios y reuniones públicas que podrían requerir protección de la policía;
- definir un proceso claro de notificación de trauma y garantizar la disponibilidad de profesionales de salud mental para apoyar a las familias que están sufriendo gravemente.

Lecciones importantes que se han aprendido que les recuerdan a las autoridades de las fuerzas policiales que, además de planear y capacitar para tener una respuesta inmediata en la escena de un incidente crítico, los líderes de las agencias locales, los sistemas de atención médica y los oficiales electos deben tener un entendimiento global de los múltiples desafíos que podrían enfrentar durante y después de un incidente de víctimas masivas, si sucede en su jurisdicción. El primer paso es estudiar los informes de estudios posteriores a las medidas y escuchar directamente lo que dicen los líderes del personal de respuesta que han manejado estos incidentes para estar preparado para el control posterior al incidente.<sup>1119</sup>

## Políticas en Uvalde

Como se indica en capítulos anteriores (ver el “Capítulo 2. Tácticas y equipo”, el “Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación” y el “Capítulo 7. Seguridad y protección escolar”), las políticas y los

---

<sup>1118</sup> Ready.gov, “Plan de respuesta de emergencia.”

<sup>1119</sup> Hulsman, “Cuando las armas se callan.”

procedimientos para las agencias del personal de respuesta de la Escuela Primaria Robb fluctuaban en calidad, si es que había políticas. Más adelante se proporciona un resumen de cada agencia en la tabla 8-1 en la [página 399](#).<sup>1120</sup>

Tabla 8-1. Resumen de la revisión de la política de cada agencia del personal de respuesta

Agency	Políticas
UPD	El manual de políticas incluía políticas de tirador activo y de asistencia mutua. Las políticas no contaban con suficientes detalles de las prioridades en un caso de tirador activo, así como tampoco en control de mando de incidente o emergencia.
UCSO	No contaba con las políticas para casos de tirador activo, mando de incidentes ni control de emergencias.
TXDPS	No contaba con la política para casos de tirador activo. Por otra parte, las políticas se ajustan a las normas y prácticas generalmente aceptadas.
CBP	No contaba con la política para casos de tirador activo. Se desconocen las otras políticas ya que no se le proporcionaron al equipo del CIR.
ATF	Las políticas se ajustan a las normas y prácticas generalmente aceptadas para respuestas posteriores a incidentes.
USMS	Cuenta con la política sobre tirador o amenaza activos. La política no contaba con suficientes detalles sobre las expectativas de la agencia en áreas tales como las prioridades y el mando y el control del tirador activo. No se pudo determinar políticas específicas a cada instalación individual del USMS y si cumplía con las normas y las prácticas generalmente aceptadas. Por lo demás, las políticas para las respuestas posteriores al incidente se ajustan a las normas y las prácticas generalmente aceptadas.
FBI	Las políticas se ajustan a las normas y prácticas generalmente aceptadas para las respuestas posteriores a incidentes.

## Coordinación entre agencias

La planificación para emergencias necesita incluir a todas las partes interesadas, incluso a todas las agencias de personal de respuesta, líderes gubernamentales y cívicos, negocios, agencias no gubernamentales que brindan asistencia a víctimas, los medios de comunicación y otros grupos de la comunidad. En cada caso de las agencias y las organizaciones, los líderes necesitan tomar en cuenta la planificación, la capacitación y la

<sup>1120</sup> El “Capítulo 7. Seguridad y protección escolar” cubre información del UCISD PD. Las revisiones del ATF y del FBI se completaron solamente en base a sus respuestas posteriores al incidente debido a su papel durante el incidente.

atención para tener un grupo fuerte de personas. Por ejemplo: en las agencias de las fuerzas policiales, los despachadores y otro personal profesional necesitan estar incluidos en la planificación de emergencias. Con relación a las escuelas, los choferes de camiones escolares y el personal administrativo necesitan estar incluidos.

Un grupo que con frecuencia queda fuera de la planificación previa es el sector privado y los socios de industria, quienes tienen un papel clave antes, durante y después de los desastres. Los negocios están involucrados en las emergencias porque partes considerables de la infraestructura son de propiedad privada. Además, grandes cantidades de materiales peligrosos los maneja la industria privada. Los socios de los negocios y la industria deben observar las normas para la protección de la infraestructura crítica y el desarrollo de la continuidad individual de los planes de operaciones. Durante los desastres, muchos negocios podrían también colaborar con las Organizaciones Voluntarias Activas en Desastres (VOAD, por sus siglas en inglés) para ofrecer recursos durante la respuesta y recuperación en incidentes.<sup>1121</sup>

Como el AAR del tiroteo en la Escuela Secundaria Marjory Stoneman Douglas describió, “Involucrar a todas las partes interesadas en un solo mando del incidente, así como planear y ejercer papeles y responsabilidades antes de un evento, puede ayudar a establecer familiaridad con el sistema de respuesta y recuperación en emergencias y ayudar en su implementación durante incidentes críticos.”<sup>1122</sup> La participación debe incluir a personal civil, incluso personal de comunicaciones y despachadores.

### **NFPA 3000: Programa de Normas de Respuesta en Casos de Tiradores Activos y Eventos Hostiles**

En el 2018, la Asociación Nacional de Protección contra Incendios (NFPA, por sus siglas en inglés), en colaboración con más de 100 expertos interesados de las fuerzas policiales, bomberos/ técnicos de emergencias médicas, gestión de emergencias, hospitales, educación, servicios para víctimas y administración de instalaciones, publicó el NFPA 3000: Programa de Normas de Respuesta en Casos de Tiradores Activos y Eventos Hostiles. Éste es la primera y única norma unánime multidisciplinaria que ofrece información sobre cómo prepararse, responder y recuperarse de un caso de tirador activo. Se revisó en el 2021 para incluir el escenario constantemente cambiante de casos y lecciones aprendidas de incidentes más recientes, el programa NFPA 3000 refuerza la importancia de tener capacitación, preparación y coordinación planeada con regularidad para todo el personal de primera respuesta, los centros que podrían convertirse en objetivos y otros líderes locales.\*

\* Academia FireRescue1. “NFPA 3000: Preparación y capacitación de bomberos para incidentes de tirador activo.”

<sup>1121</sup> FEMA, *Guía para funcionarios locales y electos designados: Funciones y recursos en la gestión de emergencias*.

<sup>1122</sup> Straub et al., *Recuperarse y seguir adelante*.

## Principios para la coordinación de múltiples agencias

Existen varias maneras en las que las agencias y las entidades pueden usar el proceso de planificación de emergencias para facilitar la colaboración y coordinación durante un incidente de violencia masiva.

### Sistema nacional de gestión de incidentes

La planificación de emergencias puede incluir hacer los preparativos para el uso regular del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes (NIMS, por sus siglas en inglés) para garantizar que el personal de respuesta de todos los niveles pueda trabajar en conjunto más eficaz y eficientemente. El NIMS se deriva de la autoridad de la Directiva 5 de Seguridad Nacional del Presidente (HSPD, por sus siglas en inglés)-5, la cual se enfoca en “mejorar la habilidad de los Estados Unidos para controlar los incidentes nacionales estableciendo un solo sistema nacional de gestión de incidentes global.”<sup>1123</sup>

#### 14 objetivos de implementación del sistema NIMS

Los 14 objetivos de implementación del sistema NIMS son los siguientes:<sup>1124</sup>

1. Adoptar el NIMS en toda la jurisdicción.
2. Designar un punto de contacto y a un coordinador principal para la implementación del sistema NIMS.
3. Garantizar que el personal de incidentes reciba la capacitación alineada con el Programa de Capacitación del NIMS.
4. Identificar y hacer inventario de los recursos en incidentes que concuerden con los recursos nacionales del NIMS escribiendo las definiciones y los títulos de los cargos y las calificaciones para el cargo.
5. Adoptar la terminología del sistema NIMS para determinar las cualificaciones, certificaciones y credenciales para el personal de incidentes.<sup>1125</sup>
6. Usar el Proceso de Gestión de Recursos del sistema NIMS durante los incidentes.
7. Al nivel jurisdiccional, elaborar, mantener e implementar acuerdos de asistencia mutua (incluso acuerdos con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales).
8. Aplicar el sistema ICS como el planteamiento estándar para el mando, el control y la coordinación de los incidentes en el lugar.

*continúa en la página 402*

---

<sup>1123</sup> DHS, Directiva 5 de Seguridad Nacional Presidencial.

<sup>1124</sup> FEMA, *Objetivos de implementación del NIMS para jurisdicciones locales, estatales, tribales y territoriales*.

<sup>1125</sup> Se recomienda, pero no se exige la elaboración o la participación en un programa de calificación, certificación y acreditamiento que esté alineado con el Sistema Nacional de Cualificaciones.

#### **14 Objetivos de implementación del sistema NIMS, cont.**

---

9. Implementar el Sistema de Información Conjunto (JIS, por sus siglas en inglés) para la diseminación de información del incidente al público, al personal del incidente, los medios de comunicación tradicionales y sociales y a otras partes interesadas.
10. Usar Grupos MAC/Políticas durante incidentes para propiciar la toma de decisiones entre los oficiales electos y nombrados y activar las prioridades y asignación de los recursos de apoyo.
11. Organizar y controlar los centros EOC y los equipos de los EOC de conformidad con las directrices del sistema NIMS.
12. Aplicar normas de un lenguaje sencillo y claro a las comunicaciones de texto.
13. Activar comunicaciones interoperables y seguras dentro y a través de las jurisdicciones y organizaciones.
14. Elaborar, mantener e implementar procedimientos para la recolección, el análisis y la diseminación de datos para cumplir con las necesidades organizacionales para crear atención a la situación.

---

\* FEMA, *Objetivos de implementación del NIMS*.

Como se indicó en el “Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación”, NIMS “les proporciona a las partes interesadas de toda la comunidad el vocabulario, los sistemas y los procesos compartidos para exitosamente proporcionar las capacidades descritas en el Sistema Nacional de Preparación.”<sup>1126</sup> El sistema NIMS hace eso al definir sistemas operativos, incluso el Sistema de Mando de Incidentes (ICS), estructuras para el Centro de Operaciones de Emergencias (EOC, por sus siglas en inglés) y Grupos de Coordinación Multiagencia (MAC Groups, por sus siglas en inglés) que indiquen cómo debe trabajar el personal en conjunto durante incidentes.

En incidentes críticos, particularmente en eventos que impliquen múltiples jurisdicciones y disciplinas, el entendimiento y el uso de los sistemas NIMS y el ICS son esenciales para el buen compartimiento de la información y la coordinación de recursos, tácticas e investigaciones. FEMA exige a las jurisdicciones locales, estatales, tribales y territoriales que adopten el sistema NIMS para recibir subvenciones federales.<sup>1127</sup> Aunque el requisito del sistema NIMS es un requisito para recibir fondos de preparación, esta tragedia demuestra la necesidad de la implementación obligatoria del NIMS para todas las jurisdicciones del país independientemente de los requisitos de financiamiento (ver la casilla “14 objetivos de implementación del sistema NIMS”).

---

<sup>1126</sup> FEMA, *Sistema Nacional de Gestión de Incidentes. Tercera edición*.

<sup>1127</sup> FEMA, *Sistema Nacional de Gestión de Incidentes. Tercera edición*.

## Capacitación y simulacros para múltiples agencias

En las regiones en donde el tamaño y los recursos de la agencia limitan las capacidades de respuesta, los servicios internos de la agencia y la capacitación regional es una valiosa preparación para las respuestas a incidentes graves, lo que le permite al personal—tanto oficiales como civiles—de distintas agencias a establecer relaciones y familiarizarse con los recursos, los límites, los procesos y los protocolos de las demás. Los ejercicios teóricos de capacitación y otros similares pueden ser valiosas herramientas para la colaboración de partes interesadas de otras organizaciones, incluso las organizaciones de seguridad pública.<sup>1128</sup>

La capacitación de múltiples agencias permite compartir el costo y, más importante, permite a las fuerzas policiales capacitarse con otras agencias que generalmente responderán en conjunto a los incidentes graves. El establecimiento de relaciones a través de capacitación y en preparación para incidentes graves es vital para una buena respuesta, control y resolución de un incidente importante cuando ocurre uno.

Como parte de la capacitación multijurisdiccional, también es importante realizar capacitación multidisciplinaria. Los líderes gubernamentales informaron al equipo del CIR que nunca habían recibido capacitación para manejar este tipo de incidentes críticos, principalmente porque los tiroteos masivos se veían como “anomalías”.<sup>1129</sup> Las capacitaciones deberían tener como objetivo incluir todas las disciplinas pertinentes, cuando fuera posible, incluso otras agencias de respuesta (bomberos, servicios médicos de emergencia, hospitales), funcionarios gubernamentales y electos (alcaldes, administradores de las ciudades, jueces), fiscales, personal escolar, medios de comunicación, organizaciones defensoras de víctimas y otras partes interesadas pertinentes. Una parte de las capacitaciones multijurisdiccionales deben ser ejercicios y simulacros anuales a través del EOC para garantizar que se aborden todos los desafíos.

La capacitación con otras agencias permite a los involucrados identificar asuntos tales como la interoperabilidad de comunicación antes de tiempo, lo cual puede ahorrar tiempo valioso durante la respuesta a incidentes graves.

Como se determinó en un AAR del impacto en los sistemas de comunicación y los procesos de respuesta al tiroteo de la Escuela Secundaria Marjory Stoneman Douglas, realizar capacitación y ejercicios prácticos con regularidad puede ayudar a identificar y resolver los problemas de comunicación y coordinación bajo una diversidad de circunstancias extremas.<sup>1130</sup>

## Acuerdos formales y de asistencia mutua

Asistencia mutua es un sistema con el cual las agencias de las fuerzas policiales de distintas jurisdicciones trabajan en conjunto para responder a un incidente crítico. Las agencias y las organizaciones que deciden que existe la necesidad de tener un acuerdo deben garantizar que el acuerdo esté ajustado a las capacidades o los recursos para los que se elabora el acuerdo. También debe incluir, cuando corresponda, las expectativas de capacitación a través de las funciones interdisciplinarias necesarias para crear familiaridad y coordinación de los

---

<sup>1128</sup> Straub et al., *Avanzando Charlotte*.

<sup>1129</sup> Investigación del CIR.

<sup>1130</sup> Straub et al., *Recuperarse y seguir adelante*.

recursos. Las agencias también deben capacitar y ejercer las responsabilidades y los deberes del acuerdo. Esos ejercicios ayudan a fomentar la preparación contra las amenazas y los peligros al proporcionar un entorno de bajo riesgo, a bajo costo. Los ejercicios también ayudan a ensayar y validar los planes, los procedimientos y las capacidades. Por último, este proceso ofrece espacio para identificar los requisitos de recursos, las faltas en las capacidades, las fortalezas, las áreas para mejorar y las posibles mejores prácticas.

Establecer familiaridad, coordinación y relaciones ayudará a mejorar la respuesta, especialmente en un incidente crítico. El Programa Nacional de ejercicios (NEP, por sus siglas en inglés) de FEMA es una fuerte herramienta de preparación para ayudar a las comunidades con esas funciones.<sup>1131</sup>

## Planes, acuerdos y capacitación de múltiples agencias en emergencias en Uvalde

Antes de la tragedia de la Escuela Primaria Robb, había planes y acuerdos establecidos enfocados a la promoción de coordinación entre las agencias en respuesta a una tragedia. Sin embargo, esos esfuerzos fracasaron en su aplicación el día del incidente, realzando la necesidad de tener una preparación completa de todas las partes interesadas en la elaboración de dichos planes y para aumentar la capacitación y los ejercicios entre las agencias.

### Plan de gestión de emergencias del condado de Uvalde

El Plan Básico de Gestión de Emergencias del Estado de Texas ofrece orientación a los altos funcionarios con relación a la planificación y preparación antes de que ocurra un incidente crítico o un desastre. Ofrece conceptos y principios que deberían revisarse e implementarse mucho antes de los incidentes. Los altos funcionarios deben coordinar con los administradores de emergencias, aprovechar las operaciones gubernamentales, y participar con una amplia diversidad de partes interesadas de la comunidad, incluso con organizaciones comerciales y no gubernamentales, y con toda la comunidad para estar bien preparados para responder con éxito durante y después de incidentes.<sup>1132</sup>

De acuerdo con el Plan Básico de Gestión de Emergencias del Estado de Texas, los alcaldes y los jueces del condado actúan como directores de gestión de emergencias y asumen la responsabilidad de mantener un programa de gestión de emergencias dentro de sus jurisdicciones en Texas.<sup>1133</sup> Un alcalde o un juez del condado puede nombrar a un coordinador de gestión de emergencias (EMC, por sus siglas en inglés) para ayudar a delegar esos deberes.<sup>1134</sup> En el condado de Uvalde, el juez del condado, el alcalde de Uvalde y el alcalde de Sabinal (una ciudad vecina dentro del Condado de Uvalde), junto con el EMC, son responsables de los deberes del *Plan Básico de Gestión de Emergencias del Condado de Uvalde* (“el Plan”).<sup>1135</sup> La siguiente sección trata del Plan del Condado de Uvalde, el cual como se indica concuerda con las prácticas y las normas generalmente aceptadas. El Plan requiere la participación completa de todas las partes interesadas, pero el hecho de que no funcionara el Plan el día del incidente demuestra que es necesario tener más capacitación y ejercicios.

---

<sup>1131</sup> FEMA, *Programa de evaluación y ejercicios de seguridad nacional*.

<sup>1132</sup> FEMA, *Guía para funcionarios locales y electos designados: Funciones y recursos en la gestión de emergencias*.

<sup>1133</sup> SECCIÓN 418.1015 del CÓDIGO DE GOBIERNO DE TEXAS, Directores de Gestión de Emergencias.

<sup>1134</sup> División de Gestión de Emergencias de Texas. *Plan de Gestión de Emergencias del Estado de Texas: Plan Básico*, 11.

<sup>1135</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde*.

El Plan establece el planteamiento a las operaciones de emergencia y dispone una guía general para las actividades de gestión de emergencias y una perspectiva de los métodos de mitigación, preparación, respuesta y recuperación en el condado de Uvalde. El Plan describe la organización de respuesta de emergencias y asigna las responsabilidades para las distintas tareas de emergencia. El plan se aplica a todos los funcionarios, departamentos y agencias locales en el condado de Uvalde y las ciudades de Uvalde y Sabinal.<sup>1136</sup>

El Plan adopta el sistema NIMS de conformidad con la Directiva 5 de Seguridad Nacional Presidencial (HSPD-5).<sup>1137</sup> La misma dispone un planteamiento regular a la administración de situaciones que impliquen desastres naturales o hechos por el hombre, o terrorismo. Además, el sistema NIMS le permite al condado de Uvalde integrar sus actividades de respuesta usando un juego de estructuras organizacionales estandarizadas diseñadas para mejorar la interoperabilidad entre todos los niveles del gobierno, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales.

Uno de los componentes clave del sistema NIMS es el ICS, y el Plan instruye a que el “primer miembro local de servicios de emergencia en llegar al lugar de los hechos implemente el sistema de mando de incidentes y funja como el comandante del incidente hasta que lo releve una persona con más experiencia o más calificada.”<sup>1138</sup> El comandante del incidente “establecerá un puesto de mando del incidente (ICP) y proporcionará una evaluación de la situación a los funcionarios locales, identificará los recursos de respuesta que se necesiten y dirigirá la respuesta en el lugar desde el ICP.”<sup>1139</sup> (Para obtener más información sobre el mando del incidente, vea el “[Capítulo 3. Liderazgo, Mando del Incidente y Coordinación](#)”.)

El Plan también establece:

En situaciones de emergencia en las cuales otras jurisdicciones o el gobierno estatal o federal vayan a proporcionar considerables recursos o asistencia técnica de respuesta, generalmente es preferible la transición de una estructura de ICS a una estructura de mando unificado. Este arreglo ayuda a garantizar que todas las agencias participantes estén involucradas en la elaboración de los objetivos y las estrategias para abordar la emergencia.<sup>1140</sup>

Los jueces de condado, los alcaldes, los administradores de la ciudad y los coordinadores de gestión de emergencias conforman el Grupo Ejecutivo, el cual ofrece una guía y dirección para los programas de gestión de emergencias y para las operaciones de respuesta y recuperación de emergencias, todo de conformidad con el sistema NIMS.<sup>1141</sup> Durante los desastres, pueden cumplir con esas responsabilidades del EOC del condado de Uvalde, el cual debe activarse durante emergencias graves y desastres.<sup>1142</sup> En esas situaciones, se establece una división clara de responsabilidades entre el puesto de mando del incidente y el EOC.<sup>1143</sup> El

---

<sup>1136</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1137</sup> Para obtener más información sobre el HSPD-5, vea DHS, *Directiva 5 de Seguridad Nacional Presidencial.*

<sup>1138</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1139</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1140</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1141</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1142</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1143</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*



EMC administrará el EOC. El comandante del incidente administrará la respuesta de emergencia en el lugar del incidente. En incidentes en los cuales los recursos locales sean insuficientes, las ciudades deberán dirigirse al condado antes de solicitar asistencia del estado.<sup>1144</sup>

Durante las operaciones de emergencia en Uvalde, los jefes de departamento retienen el control administrativo y de política sobre los empleados y el equipo. Sin embargo, el personal y el equipo llevarán a cabo asignaciones de la misión dirigidos por el comandante del incidente. Cada departamento o agencia es responsable de tener sus propios procedimientos operativos para que se sigan durante las operaciones de respuesta, pero podrían adoptarse los procedimientos interinstitucionales, tales como el protocolo de comunicaciones para facilitar el esfuerzo de coordinación.<sup>1145</sup>

Durante emergencias graves en el condado de Uvalde, podría ser necesario hacer la transición de la estructura normal del ICS a un sistema de coordinación de múltiples agencias. El EOC es central para esto, y funciona como un conducto para la coordinación de información y recursos. El comandante del incidente administrará y dirigirá la respuesta en el lugar desde el ICP. El EOC del Condado de Uvalde movilizará y desplegará los recursos a usar mediante el comandante del incidente, coordinará los recursos externos y el apoyo técnico, investigará los problemas, proporcionará información a los directivos principales, difundirá la información pública de emergencia y realizará otras tareas para el apoyo de las operaciones en el lugar.<sup>1146</sup>

El Plan incluye un documento separado, el *Anexo G (fuerzas policiales)*, el cual está asignado a la oficina del Sheriff o al jefe de Policía. El *Anexo G* no contiene un lenguaje concreto relacionado con ataques violentos en las escuelas, pero instruye a las autoridades para tomar el mando en actividades previas o posteriores de control de crisis tales como la investigación, la recaudación de pruebas y la persecución de sospechosos.<sup>1147</sup>

Las agencias locales de las fuerzas policiales identificadas en el *Anexo G* incluyen a la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde, el Departamento de Policía de Uvalde, Departamento de Policía de Sabinal y el Departamento de Policía del Southwest Texas Junior College (SWTJC, por sus siglas en inglés).<sup>1148</sup> Bajo previa petición, los Alguaciles del Condado de Uvalde reforzaran a la oficina del Sheriff y la policía del distrito escolar, cuando se los solicite el jefe de policía, reforzaran al departamento de policía durante emergencias graves.<sup>1149</sup>

Las autoridades de las fuerzas policiales mencionadas en el *Anexo G* tienen que asumir el liderazgo en las actividades de control de crisis, y varias funciones delineadas en el protocolo de preparación en el *Anexo G* incluyen: la revisión y actualización regular de los planes y los procedimientos de emergencia; la identificación de las rutas de evacuación y la preparación de planes de control de tráfico; la elaboración de sistemas de comunicación que provean conectividad para todas las agencias de las fuerzas policiales y las agencias externas que puedan responder de conformidad con los acuerdos entre los locales; la capacitación para el personal de las fuerzas policiales primarias y auxiliares para realizar las operaciones de emergencia; la

---

<sup>1144</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1145</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1146</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1147</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1148</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1149</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

identificación y capacitación del personal de las fuerzas policiales para trabajar en el EOC y en el ICP; y para llevar a cabo simulacros y ejercicios para probar planes, procedimientos y capacitación. <sup>1150</sup>

El director de cada agencia tiene la responsabilidad de garantizar que el personal de su agencia tenga la capacitación necesaria y “de conformidad con el sistema NIMS, poseer el nivel de capacitación, experiencia, certificación, actualización, estado físico y médico, o la capacidad para cualquier cargo que tengan que cumplir.” <sup>1151</sup>

El Plan autoriza a las siguientes personas para activar el EOC: Al juez del condado, sheriff, jefe de policía, alcaldes y coordinadores EMC, con la siguiente línea de sucesión para el juez del condado y los alcaldes: sheriff, jefe de policía y coordinador EMC. <sup>1152</sup> La línea de sucesión para el sheriff y el jefe de policía se dejan en blanco. <sup>1153</sup>

Al nivel básico de preparación (en condiciones normales), las agencias de las fuerzas policiales del condado de Uvalde tienen que revisar y actualizar los planes y procedimientos de operaciones de emergencias; mantener una lista de los recursos de las fuerzas policiales; mantener y probar con regularidad el equipo; llevar a cabo capacitación, simulacros y ejercicios apropiados; identificar evacuaciones potenciales; controlar el tráfico y asuntos de seguridad y calcular los requisitos de fuerzas policiales; elaborar asignaciones tentativas de tareas e identificar posibles deficiencias. <sup>1154</sup>

Después de un evento a gran escala, el grupo ejecutivo de liderazgo debe organizar y realizar una revisión de las operaciones de emergencia siguiendo las directrices indicadas en el plan.

### Ejercicio teórico de diciembre de 2021

Como parte del Plan, el EOC de Uvalde coordina un simulacro anualmente para todos los participantes. <sup>1155</sup> Esos ejercicios generalmente están diseñados para mejorar la planificación estratégica y aumentar la preparación para el peor de los casos. <sup>1156</sup> El 2 de diciembre de 2021, el EOC realizó un ejercicio teórico titulado a “Concan Wildfire [Incendio Forestal Concan]”. <sup>1157</sup> En este escenario, un asador de carne se derribaba cerca de un parque estatal popular al que acuden miles de visitantes en el verano. El escenario del incendio fue diseñado para enfocarse en “El mando del incidente, problemas de comunicación. . . en cómo establecer un plan de comunicaciones de incidentes, los problemas de montaje del área. . . así como el control de la información y las advertencias públicas. . .” <sup>1158</sup>

---

<sup>1150</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1151</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1152</sup> *Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde.*

<sup>1153</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1154</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1155</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1156</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1157</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1158</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

Treinta y una agencias de los sectores público y privados asistieron al ejercicio, incluso un medio de comunicación. Los asistentes al EOC del condado de Uvalde incluyeron a la UCSO, el UPD, dos departamentos de bomberos voluntarios, la Oficina del Jefe de Bomberos de Uvalde, el periódico local *Uvalde Leader News*, junto con el Hospital Memorial de Uvalde y otros.<sup>1159</sup> El TXDPS no asistió, ni tampoco varias otras agencias que están cerca de la ciudad de Uvalde, que respondieron al tiroteo de la Escuela Primaria Robb, incluso el UCISD PD, la Patrulla Fronteriza de los Estados Unidos, ATF y el FBI.

Después del ejercicio, el EOC del condado de Uvalde redactó un *Plan de mejora posterior a la acción del 10 de diciembre de 2021* (“el Informe”), y calificó el desempeño de las capacidades como se observaron durante el ejercicio:

- El desarrollo de atención a la información pública y las advertencias se realizó con “algunos problemas”.<sup>1160</sup>
- La atención al incidente y las comunicaciones operativas se llevaron a cabo con “problemas importantes”.<sup>1161</sup>
- El establecimiento de coordinación operativa, los asuntos de atención masiva, el desarrollo de conocimiento de la situación y el desarrollo de problemas de control de víctimas se llevó a cabo con “algunos problemas”.<sup>1162</sup>

El Informe también reconoció que los niveles ejecutivos entienden el ICS, pero el personal de bajo nivel no lo entiende.<sup>1163</sup> Hubo un reconocimiento de las dificultades para encontrar dinero y tiempo para las capacitaciones, y hay una referencia sobre ofrecer los cursos en el futuro al ICS. El Informe no incluyó las siguientes referencias como parte del análisis de las condiciones operacionales ni los casos masivos:

El condado de Uvalde no tiene los recursos para responder y controlar un incidente con víctimas masivas a gran escala. El conocimiento de la situación es crítico para pronosticar la necesidad y establecer la asistencia mutua y los recursos para enfrentarse con todos los aspectos de un incidente de víctimas masivas, médicos, los EMS, el LEO, refugios, alimentos, salud, seguridad y transporte son problemas críticos para controlar y estar conscientes.<sup>1164</sup>

---

<sup>1159</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1160</sup> Lo que se llevó a cabo con algunos problemas: Los objetivos y las tareas críticas asociadas con la capacidad central se llevaron a cabo de una manera que logró sus objetivos y no impactó negativamente el desempeño de otras actividades. El desempeño de esta actividad no contribuyó a la salud ni a los riesgos de seguridad adicionales para el público ni para los trabajadores de la emergencia, y se llevó a cabo de conformidad con los planes, las políticas, los procedimientos, los reglamentos y las leyes correspondientes. Sin embargo, se identificaron las oportunidades para mejorar la eficacia y la eficiencia.

<sup>1161</sup> Lo que se llevó a cabo con problemas importantes: Los objetivos y las tareas críticas asociadas con la capacidad central se llevaron a cabo de una manera que logró sus objetivos, pero se observó algo o toda lo siguiente: El desempeño demostrado tuvo un impacto negativo en el desempeño de otras actividades; contribuyó a más riesgos de salud o seguridad para el público ni los trabajadores de la emergencia; y no se llevó a cabo de conformidad con los planes, las políticas, procedimientos, reglamentos y leyes correspondientes.

<sup>1162</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1163</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1164</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

Continúa con lo siguiente del análisis del conocimiento de la situación:

El liderazgo en el área de respuesta está consciente de los problemas para controlar los eventos diariamente. Sin embargo, los niveles de voluntarios y el personal de nivel más bajo necesitan capacitación actualizada continua sobre el ICS para aprender los factores de conocimiento de la situación, seguridad para la vida, cuestiones de asistencia mutua, control de períodos operacionales, equipo, bienes y herramientas disponibles para responder, controlar y recuperarse de un MCI en una escala mayor. La capacitación y práctica continuas son la clave para mejorar esta capacidad. Esto se habló durante el ejercicio.<sup>1165</sup>

Por último, las áreas para mejorar según la información y advertencias públicas incluyeron lo siguiente:

Los rumores y los medios sociales de comunicación pueden crear pánico e información errónea. La capacitación de oficiales de información pública (PIO, por sus siglas en inglés) es crítico para usar los mensajes, y un medio de comunicaciones para controlar las comunicaciones. Aunque otros incidentes grandes de víctimas han sido manejados a través del Departamento de Seguridad Pública de Texas, y Parques y Vida Silvestre de Texas, debido al tamaño y la índole de eventos pasados, estamos trabajando y tenemos tanto a los oficiales de información pública de la ciudad de Uvalde como oficiales de información pública del condado de Uvalde para las iniciativas de los medios sociales de comunicación. Es crítico abordar desde el principio los mensajes en los medios de comunicación para controlar un evento de este tipo y reducir el pánico, proporcionar información oportuna a la población afectada y para informar al público en general.<sup>1166</sup>

El Informe, redactado cinco meses antes del tiroteo en la Escuela Primaria Robb, incluía las siguientes medidas correctivas:

- Establecer un oficial de información pública y posibles mensajes lo antes posible, capacitar para este tipo de evento (comenzar en mayo de 2022)
- Brindar capacitación específica para incidentes de víctimas masivas (comenzar en abril de 2022)
- Brindar instrucción al nivel de aulas 300-400 el ICS (comenzar en mayo de 2022)
- Capacitar a los líderes con cursos adecuados para quienes tienen el nivel de mando en un incidente (comenzar en septiembre de 2022)
- Brindar clases específicas para los administradores de incidentes de víctimas masivas que tienen el nivel de mando de un incidente (comenzar en septiembre de 2022)<sup>1167</sup>

Como ya se sabe ahora, las agencias locales nunca llevaron a cabo estas medidas.

---

<sup>1165</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1166</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1167</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

El Plan, tal como está escrito, cumple con las prácticas y las normas aceptadas generalmente; sin embargo, el análisis del equipo del CIR reveló que las partes interesadas clave no participaron en la planificación, los simulacros ni la capacitación del centro de operaciones de emergencias.<sup>1168</sup> El planteamiento para la planificación de la operación de emergencia era displicente en momentos y se apoyaba más en relaciones individuales para estar informados cuando ocurría un incidente crítico<sup>1169</sup> en lugar de una coordinación y un proceso de respuesta formales.

Esta falta de planificación previa coordinada contribuyó a la falla en la respuesta el 24 de mayo de 2022 en la Escuela Primaria Robb. Las autoridades de las fuerzas policiales que respondieron estuvieron principalmente aisladas dentro de los protocolos, procedimientos y capacitación de su propia agencia y no operaron eficazmente en un entorno de múltiples agencias, aparte de sus actuaciones personales. El personal declaró que, aunque no se capacitaron en todas las áreas juntos, “con frecuencia tienen oficiales que asisten a la misma capacitación”.<sup>1170</sup>

Por ejemplo, por lo menos dos agentes de Uvalde estuvieron en el lugar del tiroteo en la Escuela Primaria Robb como parte de la respuesta global de las fuerzas policiales. A pesar de llevar a cabo una función de las autoridades, esos alguaciles no participaron en ninguna planeación, preparación ni capacitación de tirador activo formalizada ni en los ejercicios teóricos con sus contrapartes en el departamento de policía de la ciudad ni la oficina del sheriff del condado.<sup>1171</sup> La fragmentación y el aislamiento de las operaciones, la capacitación, los simulacros y la coordinación aisladas de la agencia contribuyeron a la falta de claridad y el fracaso de la respuesta. Con base en entrevistas, una revisión posterior a las acciones de la tragedia de la Escuela Primaria Robb no ha sido terminada conforme al plan.<sup>1172</sup>

Desde una perspectiva de planificación y preparación previa a incidentes, debe haber un mayor énfasis en el liderazgo colaborador y la capacitación de gestión de emergencias con las agencias de las fuerzas policiales locales, estatales y federales,<sup>1173</sup> así como con todas las partes interesadas pertinentes. Es esencial que todas las agencias y las organizaciones pertinentes participen activamente en los planes, los simulacros, los ejercicios y la capacitación de emergencias. Esta tragedia también realza la necesidad de tener una planificación de respuesta de emergencia robusta que cubra una gama de incidentes y no solamente la preparación para desastres naturales.<sup>1174</sup>

---

<sup>1168</sup> Investigación del CIR.

<sup>1169</sup> Investigación del CIR.

<sup>1170</sup> Investigación del CIR.

<sup>1171</sup> Investigación del CIR; análisis de capacitación del CIR.

<sup>1172</sup> Investigación del CIR.

<sup>1173</sup> Investigación del CIR.

<sup>1174</sup> Investigación del CIR.

## Operación *Coyote Overwatch*

Después del tiroteo en la Escuela Primaria Robb, se estableció un Acuerdo de Asistencia Mutua conocido como “Operación *Coyote Overwatch*” entre la ciudad de Uvalde, Texas y una combinación de voluntarios certificados de las fuerzas policiales y oficiales de telecomunicaciones de Texas el 31 de mayo de 2022.\* De conformidad con una orden ejecutiva emitida por la ciudad de Uvalde, el Alcalde Don McLaughlin delegó la autoridad al comandante de incidente de la Operación *Coyote Overwatch*, el Jefe de Policía Homer Delgado de Dilley, TX. En este papel, el Jefe de Policía Delgado estaba a cargo de controlar las operaciones relacionadas con la respuesta y la recuperación de la ciudad del evento del tiroteo masivo del 24 de mayo que impactó a la Ciudad de Uvalde, incluso la dirección de todos los empleados y los recursos de la ciudad para cumplir varios objetivos establecidos en el acuerdo y bajo la autoridad del alcalde y en conjunto con el jefe del Departamento de Policía de Uvalde.†

Básicamente, el acuerdo se logró después de una solicitud del alcalde de la Ciudad de Uvalde a la Asociación de Jefes de Policía de Texas y agencias circundantes en la forma de servicios de fuerzas policiales y recursos y equipo de respuesta de emergencia pública.‡ Las actividades y la respuesta de la Operación *Coyote Overwatch* estuvo bajo el control directo de la Ciudad de Uvalde, mientras que la supervisión directa del personal, el equipo, los recursos y la rendición de cuentas del personal siguió siendo la responsabilidad del personal supervisor designado de la Operación *Coyote Overwatch*.§

A través de la Operación *Coyote Overwatch*, 497 agentes de 41 agencias diferentes del estado de Texas llegaron a Uvalde por un período de 3 semanas.\*\* Los agentes proporcionaron seguridad para las familias, los agentes y los empleados, así como fueron escoltas para los funerales.††

Este tipo de respuesta interinstitucional es un ejemplo de cómo un trabajo bien coordinado y recursos bien dirigidos para una meta específica pueden aliviar las restricciones de recursos de cualquier agencia sola que responda. Esas agencias y el personal de las fuerzas policiales que respondieron tienen que elogiarse por sus contribuciones a este trabajo coordinado y patrocinado oficialmente.

---

\* Solicitud de Datos y Documentos del CIR.

† Solicitud de Datos y Documentos del CIR.

‡ Investigación del CIR.

§ Solicitud de Datos y Documentos del CIR.

\*\* Investigación del CIR.

†† Investigación del CIR.

## Acuerdos de asistencia mutua y memorandos de entendimiento

Además del Plan, se habla de otros acuerdos en esta sección. La Política 1.5 de *Asistencia Mutua* del Departamento de Policía de Uvalde fue emitido en el 2015 para establecer procedimientos, deberes y responsabilidades para ayudar o para solicitar asistencia de otras agencias de las fuerzas policiales y para permitir el uso de sistemas de apoyo de las autoridades de todo el estado. El UPD debe ayudar a las agencias de las fuerzas policiales vecinas, a la UCSO o al TXDPS en llamadas de emergencias, y en todo momento cuando ellos no puedan responder de inmediato, o cuando necesiten asistencia para realizar de manera segura una tarea o una asignación.<sup>1175</sup>

También hubo un memorando de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés)<sup>1176</sup> entre el UPD y el UCISD PD, el cual se firmó el 5 de agosto de 2019, aproximadamente 1 año después de que se estableció el UCISD PD. El MOU de dos páginas ordena que el UCISD PD responderá y será responsable de la investigación de todos los delitos, infracciones, delitos menores y delitos graves que se cometan en contra de estudiantes, empleados o el público en general, o por parte de ellos; en o cerca de propiedad del distrito; durante horas escolares regulares o mientras asisten a eventos patrocinados por la escuela; o mientras viajen a la escuela o de la escuela o a eventos patrocinados por la escuela. El UCISD PD también investigará delitos cometidos en contra de propiedad del distrito escolar. El MOU exige que ambos departamentos de policía se comuniquen abiertamente entre ellos, y ordena que cada departamento identifique a un “contacto” quien trabaje directamente para el jefe de policía como medio de formalizar este proceso de comunicación. Ambos departamentos tienen que cumplir con los esfuerzos necesarios para coordinar las actividades que impacten al otro departamento.<sup>1177</sup> (Ver el “[Capítulo 7. Seguridad y protección escolar](#)” y el “[Capítulo 3. Liderazgo, Mando del Incidente y Coordinación](#)” para obtener más información sobre este more MOU.) Sin embargo, el MOU no especifica cómo deben responder las fuerzas policiales a una situación de un tirador activo. Esta falta de claridad contribuyó a la demora en la respuesta de las autoridades de las fuerzas policiales durante el tiroteo de la Escuela Primaria Robb el 24 de mayo de 2022.

## Capacitación

Un componente de la planificación y preparación es apoyar al personal con las habilidades y el equipo necesario para manejar sus roles y responsabilidades eficazmente.

---

<sup>1175</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1176</sup> De acuerdo con el Código Administrativo de Texas, un memorando de entendimiento (MOU) se define como, “Un documento escrito que pruebe el entendimiento o el acuerdo de dos o más partes con relación al asunto del acuerdo. Debido a que el acuerdo fundamental podría ser o no ser vinculable legalmente y hacerse cumplir en sí, un memorando de entendimiento podría constituir un contrato o no. Generalmente se considera una manera menos formal de probar un acuerdo y se usa ordinariamente en el gobierno estatal solo entre agencias estatales o entre otras entidades gubernamentales. El término se usa intercambiamente con ‘memorando de entendimiento’.” Sección 392.303(14) del Código Administrativo de Texas, Comisión de Servicios Humanos y de Salud de Texas: Definiciones—Memorando de Entendimiento (MOU).

<sup>1177</sup> Solicitud de documentos y datos del CIR.

## Normas y capacitación para agentes de policía

Las legislaturas y las entidades estatales que siguen las Normas y la Capacitación para Oficiales de Policía (POST, por sus siglas en inglés) juegan un papel considerable en la decisión de los tipos y la frecuencia de las capacitaciones para los oficiales de policía dentro de cada estado que guían y garantizan que los oficiales estén bien capacitados y en acatamiento de los reglamentos de capacitación necesarios. En el estado de Texas, la agencia estatal reguladora en la Comisión de Fuerzas Policiales de Texas (TCOLE, por sus siglas en inglés), la cual tiene la siguiente misión:

Establecer y hacer cumplir las normas para garantizar que las personas de Texas reciban el servicio de autoridades de fuerzas policiales, correccionales y personal de comunicaciones con ética y altamente calificados.<sup>1178</sup>

Los 9 comisionados, junto con los 46 empleados, manejan las modificaciones legales de TCOLE y “hasta el 1° de agosto de 2019, esos empleados vigilan 2,595 agencias de fuerzas policiales con 110,452 licencias activas, 299 proveedores de capacitación y 97,276 titulares de licencias”.<sup>1179</sup>

El ciclo actual de capacitación, el cual comenzó el 1° de septiembre de 2021, y dura hasta el 31 de agosto de 2025, está dividido en dos unidades de capacitación con un punto de transición el 31 de agosto de 2023.<sup>1180</sup> Todos los oficiales de policía, incluso el sheriff del condado y los agentes adjuntos, tienen los siguientes requisitos:

- Unidad de capacitación del primer año (1/septiembre/21—31/agosto/23)
  - 40 horas para incluir en un curso de actualización legislativa
- Unidad de capacitación de 2 años (1/septiembre/23—31/agosto/25)
  - 40 horas para incluir un curso de actualización legislativa
- Ciclo de capacitación de 4 años (1/septiembre/21—31/agosto/25)
  - Para los oficiales de policía sin certificación de aptitudes intermedia (o más alta).<sup>1181</sup> Debe tomar: Diversidad cultural, intervención en crisis, temas de investigación especial, técnicas de apaciguamiento<sup>1182</sup>

También hay otros requisitos basados en nuevos papeles o en el año de la certificación.<sup>1183</sup> Por ejemplo, los oficiales de las fuerzas policiales ubicados en las escuelas deben obtener un “Certificado de Aptitud de las Fuerzas Policiales ubicados en las Escuelas del TCOLE”.<sup>1184</sup>

---

<sup>1178</sup> TCOLE, “Misión de TCOLE.”

<sup>1179</sup> TCOLE, “Historial de TCOLE.”

<sup>1180</sup> TCOLE, “Capacitación obligatoria por ley.”

<sup>1181</sup> Para obtener más información sobre los certificados de aptitudes, vea “Certificados de competencia” de TCOLE.

<sup>1182</sup> TCOLE, “Capacitación obligatoria por ley.”

<sup>1183</sup> TCOLE, “Capacitación obligatoria por ley.”

<sup>1184</sup> SECCIÓN 221.1 del Código Administrativo de Texas; Sección 221.43 del Código Administrativo de Texas.



## 12 principios de los conceptos de capacitación

Los doce principios de capacitación tienen la intención de ayudar a los líderes y al personal de capacitación a identificar la capacitación que haya sido examinada y probada como eficaz, y que se enseñe con instructores calificados, certificados y evaluados continuamente. El equipo del CIR elaboró estos principios basados en conversaciones intensas, experiencia y conocimiento del equipo del CIR.\*

Los 12 principios de la capacitación

1. ¿Cuál es el problema que está tratando de resolver con la capacitación?
2. ¿Cuál es el programa y cómo se enseñará el curso (en persona, virtualmente, por conferencia, con hipótesis, etc.)?
3. ¿Qué tan largo es el curso y es adecuado el tiempo para que los objetivos que se enseñarán se aprendan bien? y ¿los aprendieron los estudiantes?
4. ¿Con qué frecuencia debe tomarse la capacitación (es decir un repaso)? y ¿debería tomarse todo el curso o es posible ofrecer una opción de repaso más corta?
5. ¿Quién proporcionará la capacitación?
6. ¿Cuál es la buena fe del organismo de la capacitación?
7. ¿Cómo capacita y certifica a sus instructores el organismo que da la capacitación?
8. ¿Cómo evalúa a sus instructores el organismo que da la capacitación?
9. ¿Con qué frecuencia evalúa el organismo capacitador a sus instructores para lograr uniformidad en la entrega del programa de capacitación?
10. ¿Con qué frecuencia se evalúa, revisa y actualiza el programa de capacitación para garantizar que los objetivos de aprendizaje sean enseñados con los datos más relevantes?
11. ¿Puede enseñarse la capacitación a múltiples agencias al mismo tiempo o es para agencias específicas (por ejemplo: ¿Las políticas y los procedimientos internos de una agencia de las fuerzas policiales en particular)?
12. ¿Resuelve bien la capacitación el problema del aprendizaje?

---

\* Estos principios desarrollados por el CIR fueron usados también por el equipo del CIR durante su revisión y análisis de los materiales de capacitación de las agencias que respondieron, así como las observaciones del equipo del CIR. Para ver una lista completa de las capacitaciones que observó el equipo del CIR, sírvase ver el [“Apéndice B. Metodología del informe”](#)

Los requisitos y el tiempo de capacitación obligatoria que se pasa en los deberes que realiza diariamente un oficial de policía (por ejemplo: las paradas de tráfico, etc.) podrían cambiarse mejor a opciones de capacitación enfocadas en eventos de tácticas complejas, únicos, tales como un atacante activo. Tales eventos de poca frecuencia y alto impacto generalmente son los que llegan con el costo más alto—en la pérdida de vidas, las lesiones sufridas, la fracturación de la comunidad, los litigios, los problemas derivados de salud mental (a las víctimas, la comunidad y los oficiales) y el escrutinio posterior de los medios de comunicación. Pero, la capacitación para estos eventos podría no ser obligatoria. Notablemente, el ciclo actual de capacitación de TCOLE no tiene un tirador activo como un curso o tema obligatorio. La TCOLE y otras POST estatales deberían trabajar para realizar revisiones de rutina coordinadas de los programas de capacitación obligatorios para los oficiales dentro de su estado para determinar cuál es el equilibrio apropiado de los temas y los cursos de capacitación.

Fuera de las órdenes de la comisión TCOLE, las agencias establecen sus propios requisitos, así como también ofrecen las capacitaciones en temas de su elección. Sin embargo, los recortes de presupuesto y personal prevalecen entre las agencias de las fuerzas policiales en todos los niveles del país, incluso las agencias locales bajo este análisis. La información provista por los oficiales de policía como parte de este análisis realizó esos problemas e indicó que las oportunidades de capacitación son típicamente de las primeras cosas que se cortan por restricciones de tiempo o fiscales. Muchas agencias de las fuerzas policiales no tienen suficientes fondos para pagar los costos asociados con la capacitación, incluso las horas extras de los oficiales, instalaciones adecuadas de capacitación o el equipo necesario, y los recursos para proporcionar ofertas de capacitación con bases reales. La capacitación multijurisdiccional puede ayudar con esas restricciones de presupuesto, a la vez que también mejorar la coordinación durante una emergencia, como se explica anteriormente.

Otra solución es enviar a los oficiales a cursos de “formación de formadores”, en donde los instructores de la agencia aprenden el programa y, cuando es posible, son certificados para regresar a sus agencias a enseñar el programa, lo cual potencialmente ofrece un beneficio más duradero a la agencia y a los departamentos vecinos. El oficial de policía capacitado entonces se convierte en un activo para proporcionar la capacitación más frecuente y localmente así que el costo y los recursos se ven menos impactados. Sin embargo, es importante que los formadores continúen siguiendo el programa de capacitación certificado en lugar de hacer cambios a los materiales.

Las siguientes tres secciones hablan con más detalle del mando del incidente y liderazgo, tirador activo y capacitación de resiliencia, incluso el análisis de los registros disponibles del personal presente en la Escuela Primaria Robb.<sup>1185</sup>

## Capacitación del mando de incidentes y liderazgo

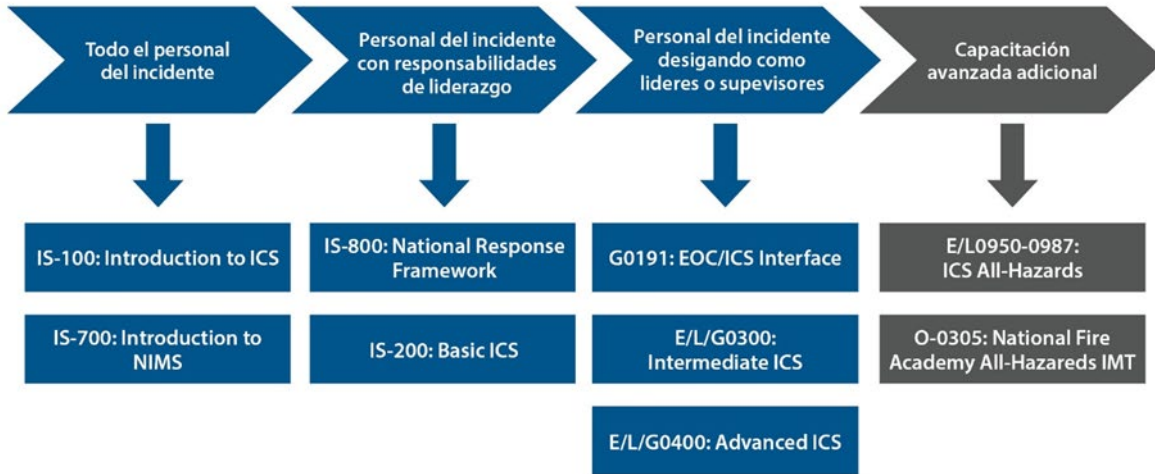
La capacitación apropiada incluye la capacitación sobre el sistema de mando de incidentes y el liderazgo para ayudar a las personas que tomarán—o que podrían tener que ponerlo en práctica—cargos de liderazgo durante una respuesta a un incidente grave para entender y cumplir con sus papeles y responsabilidades. Los supervisores representan papeles clave en el control de incidentes críticos, desde asumir el papel en la

---

<sup>1185</sup> Ver “Apéndice B. Metodología del informe” para obtener más información sobre el análisis de la capacitación.”

estructura de mando del incidente hasta ayudar a disuadir el despliegue innecesario de sus propios oficiales.<sup>1186</sup> La capacitación puede ayudar a practicar esos papeles antes de una respuesta a un incidente crítico.

Figura 8-1. Avance de la capacitación del sistema de mando de incidentes



### Principios de capacitación de mando de incidentes y liderazgo

El Programa de Capacitación del sistema NIMS ha establecido normas para la capacitación del sistema de mando de incidentes, las cuales están descritas en el *Programa Nacional de Capacitación del Sistema de Control de Incidentes*.<sup>1187</sup>

Para lograr los objetivos del sistema NIMS, FEMA ha emitido directrices de capacitación con base en tres niveles básicos de responsabilidad para el personal de respuesta:<sup>1188</sup>

- *Todo el personal del incidente:* Son cursos asociados para proporcionar el conocimiento fundamental para ayudar al personal del incidente, no supervisor, a entender en dónde van en la estructura global del incidente. Mucho personal de incidentes nunca avanza más allá de estos cursos básicos.
- *Responsabilidades y liderazgo del personal del incidente:* Son cursos asociados que ofrecen antecedentes adicionales sobre sistemas externos del control de incidentes para personal del incidente de nivel intermedio que es responsable de establecer el mando inicial en el incidente o para los que están preparándose para un papel futuro como supervisores.
- *Personal del incidente designado como líderes o supervisores:* Son cursos que ofrecen un conocimiento superior y mayor comodidad para usar las estructuras y los procesos del sistema NIMS para personal de incidentes de nivel principal. Los capacitados generalmente son los designados como supervisores o líderes del ICS o del EOC para incidentes mayores o complejos que se extienden más allá de un solo período operacional y generan un plan de medidas para el incidente.

<sup>1186</sup> Braziel et al., *Llevando la calma al caos*.

<sup>1187</sup> FEMA, *Programa de Capacitación del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes*.

<sup>1188</sup> FEMA, *Programa de Capacitación del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes*.

Los requisitos de capacitación y avance de los cursos para el personal de campo que operarán dentro del sistema de mando de incidentes están ilustrados en la figura 8-1 en la página 416.

Los cursos *IS-700 NIMS, una introducción* y *ICS-100 Introducción al Sistema de Mando de Incidentes* se consideran como los cursos básicos.<sup>1189</sup> Incluso si la agencia no está totalmente comprometida con el sistema NIMS, como quiera se recomienda que los líderes de las agencias tengan esta atención durante todos los cursos básicos.

La *Política de Modelos de Mando de Incidentes de la Asociación Internacional de Jefes de Policía* enfatiza de la misma manera la importancia de la capacitación de los sistemas NIMS/ICS, y recomienda:

- Que se lleve a cabo una capacitación de los sistemas NIMS/ICS anual a través de ejercicios teóricos o ejercicios reales de campo.
- Que la capacitación debe ser multijurisdiccional.
- Que se requieran cursos del sistema NIMS a nivel de atención para todos los miembros de la policía.
- Que el sistema NIMS se les exija a todos los supervisores.
- Que debe prepararse una revisión posterior a las acciones después de cada ejercicio de capacitación.<sup>1190</sup>

## Capacitación de mando y liderazgo de incidentes en Uvalde

La revisión de los registros de capacitación de 135 miembros del personal de respuesta de 9 agencias, 61 miembros del personal tomaron por lo menos un curso distinto del sistema ICS/NIMS, y solamente 7 oficiales recibieron el ICS-100 y 6 oficiales recibieron el IS-700 (considerados como los cursos básicos como se indica en el párrafo anterior).<sup>1191</sup> Los cursos más frecuentes del sistema ICS/NIMS son los *PER-200 FEMA Operaciones de la fuerza de Campo (Field Force Operations)* (n = 29), *ICS-300 Sistema ICS Intermedio para Incidentes Expansivos (Intermediate ICS for Expanding Incidents)* (n = 29) y *ICS-400 Sistema ICS Avanzado (Advanced ICS)* (n = 23), los cuales tienden a ser derivados de los cursos básicos enfocados en temas particulares.

Aunque todos los oficiales deben estar expuestos a los sistemas NIMS y ICS para familiarizarse con ellos, es vital para los líderes superiores de las agencias de respuesta. Con base en el análisis de CIR y las entrevistas realizadas para el CIR, de los líderes de las principales agencias de respuesta, solamente el Jefe Arredondo del UCISD PD y el Director Regional del TXDPS<sup>1192</sup> asistieron a la capacitación de los sistemas ICS/NIMS antes del incidente (ver la tabla 8-2 en la página 418).<sup>1193</sup>

---

<sup>1189</sup> FEMA, *Instituto de Gestión de Emergencias | Centro de Recursos de ICS*.

<sup>1190</sup> IACP, *Política Modelo de Mando de Incidentes*.

<sup>1191</sup> Análisis de capacitación del CIR. Nota: Algunos oficiales tomaron múltiples capacitaciones, así que en número de personal para cada curso dará un total de más de 61.

<sup>1192</sup> Aunque el Director Regional del TXDPS fue el miembro del personal más alto del TXDPS en responder al incidente, él no es el oficial más alto en el TXDPS. El equipo del CIR no incluye los nombres de nadie aparte de los ejecutivos en jefe y los oficiales electos, así que el nombre del Director Regional se dejó intencionalmente en blanco.

<sup>1193</sup> Análisis de Capacitación del CIR.

Tabla 8-2. Distintos sistemas NIMS, ICS y de capacitación de gestión de emergencias para líderes de agencias principales de respuesta

Agencia	Líder y capacitación
UPD	Jefe de Policía Interino Pargas <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 horas.</li> </ul>
UCISD PD	Jefe Arredondo <ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 horas.</li> <li>• ICS-300 (2008), ICS-400 (2008)</li> </ul>
UCSO	Sheriff Nolasco <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 horas.</li> </ul>
TXDPS	Director Regional <ul style="list-style-type: none"> <li>• 88 horas.</li> <li>• ICS-300 (2010), ICS-400 (2010), Capacitación de Simulación de Mando de Incidente (2016), Capacitación de Emergencias en el Centro Educativo (2016)</li> </ul>

El incidente y el análisis asociado demuestran que las agencias necesitan establecer prioridades en la capacitación de los sistemas ICS/NIMS para todo el personal clasificado, especialmente para el rango de los comandantes y superiores, dado que ellos podrían estar en lugar para implementar el sistema ICS.

**¿Por qué todos los niveles necesitan la capacitación de mando de incidentes?**

Cuando se recibe una llamada en el centro de despacho, los despachadores se convierten en los primeros comandantes del incidente hasta que lo asignan a un oficial de patrulla para que responda. Hay un requisito de hacer la transición completa de la llamada de servicio hasta entregar su función como comandante del incidente y pararle el asunto al oficial de patrulla quien entonces actúa como el comandante del incidente hasta que se resuelve el problema, o se llame a un oficial de policía superior para que ayude con el incidente. El proceso continúa hasta que el jefe de policía está involucrado o se resuelve el incidente a un nivel de liderazgo inferior. Todos los oficiales de policía deben recibir Capacitación de Mando de Incidentes para poder asumir el papel de comandante del incidente, ya sea en una llamada diaria de rutina para pedir servicio o un incidente de ataque activo. La capacitación de mando de incidentes debe incluir a todos los niveles de las fuerzas policiales dentro de una agencia, a los socios externos de las fuerzas policiales, a los despachadores, bomberos y EMS, líderes de la comunidad y el personal de la Oficina de Gestión de Emergencias.

Desde una perspectiva de los líderes, por lo menos 86 miembros del personal en el lugar tomaron capacitaciones distintas de liderazgo antes del incidente. Para los líderes de las cuatro agencias principales restantes (ver la tabla 8-3), la mayoría de la capacitación de liderazgo estuvo enfocada en supervisión y administración. Sin embargo, todos excepto el Sheriff Nolasco del Condado de Uvalde han asistido a más series o institutos enfocados en liderazgo.

Con los problemas de los presupuestos para capacitación, los cursos de liderazgo podrían perder prioridad; sin embargo, es vital proporcionar habilidades de liderazgo para controlar las actividades cotidianas y para controlar incidentes críticos.

Tabla 8-3. Distintas capacitaciones de liderazgo para líderes de las principales agencias de respuesta

Agencia	Líder y capacitación
<p><b>UPD</b></p>	<p><b>Jefe de Policía Interino Pargas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 188 horas.</li> <li>• 2005–2021, administración/supervisión, estilos de liderazgo, Instituto de Mando del FBI LEEDA y Serie de Liderazgo para el Personal de Mando</li> </ul>
<p><b>UCISD PD</b></p>	<p><b>Jefe de Policía Arredondo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 315 horas.</li> <li>• 2002–2021, administración/supervisión, curso para jefes de policía y Serie de Liderazgo para el Personal de Mando</li> </ul>
<p><b>UCSO</b></p>	<p><b>Sheriff Nolasco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 49 horas.</li> <li>• 1998–2014, administración/supervisión</li> </ul>
<p><b>TXDPS</b></p>	<p><b>Director Regional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 833 horas.</li> <li>• 2010–2018, curso para supervisores, liderazgo eficaz/capacitación de liderazgo, administración /supervisión, Colegio de Mando del DPS</li> </ul>

### Capacitación sobre tiradores activos

La capacitación para tiradores activos también es un componente clave de la planificación para un incidente de violencia masiva como la tragedia de la Escuela Primaria Robb.

## Exceso de confianza en la capacitación

El exceso de confianza en el entorno de capacitación no fomenta el uso fuerte de la memoria lo cual causa una respuesta ineficiente en la vida real. La capacitación debe ser desafiante físicamente y demandante psicológicamente para que su cuerpo pueda sobreponerse a las dudas de su mente en un incidente en la vida real.\* La capacitación debe reconocer y preparar al personal de las fuerzas policiales para tomar decisiones en entornos abrumadores, novedosos, complejos y rápidamente cambiantes.

---

\* Investigación para el CIR; ALERRT, *Respuesta al tirador activo Nivel 1 Versión 7.2*; DHS, *Respuesta de emergencia de las fuerzas policiales al tirador activo Versión 3.1: Guía del instructor*; Análisis de Datos y Documentos para el CIR.

## Principios de la capacitación ante tiradores activos

Para evaluar las mejores prácticas e identificar las opciones disponibles para capacitación ante tiradores activos, el equipo del CIR observó múltiples capacitaciones nacionales ante tiradores activos impartidos por distintas entidades. En cada caso el deseo y la voluntad de los instructores para preparar mejor a sus estudiantes a lograr una respuesta eficaz a una amenaza de agresor activo fue impresionante. Aunque la mayoría de los programas concordaban entre los cursos de capacitación, hubo unas marcadas diferencias dignas de mencionarse:

- En un curso, los instructores tenían la flexibilidad de modificar el programa para ajustarlo a las necesidades de la agencia anfitriona. Aunque a la superficie esto podría parecer una idea prometedora, eso va en contra de la idea de tener capacitación estandarizada para todos los oficiales para que puedan ejecutar una resolución rápida y decisiva en un incidente de un agresor activo. Primero debe enseñarse un programa con una base estandarizada y un lenguaje común y debe entenderse antes de hacerle modificaciones y mejoras al programa.
- Aunque todos los cursos indicaban la importancia de respuesta con un solo oficial a un incidente de agresor activo, algunos solo trataron brevemente ese concepto. Otros dedicaron mucho tiempo a los simulacros y escenarios con base en este tipo de respuesta necesaria.
- Aunque todos los cursos discutían la importancia de obtener acceso a el lugar en donde estaba presente el agresor activo utilizando cualquier método necesario, solamente un curso proporcionaba una presentación amplia sobre el tema de instrucciones mecánicas mediante una presentación basada en un aula, simulacros prácticos y escenarios que utilizaban las tres herramientas clave de forzado de puertas (herramienta Halligan, mazo y cortador de pernos).

En todas las capacitaciones, no puede negarse el valor que tiene la capacitación basada en entornos. Con base en esas observaciones, el análisis del incidente, los datos, las entrevistas con el personal en el área, y las consultas con expertos en la materia, el equipo del CIR recomienda 8 horas anualmente de capacitación ante tiradores activos con estrés inducido, basadas en entornos, para los oficiales de primera línea con la asistencia de todos los funcionarios de todos los niveles en la capacitación. Sin embargo, con los recortes de presupuesto y personal, el equipo del CIR exhorta a las agencias a explorar soluciones creativas para brindar

capacitación ante situaciones de tiradores activos. Por ejemplo: los entornos pueden incorporarse con cualificaciones de armas de fuego, refuerzos de los conceptos durante ejercicios en servicio y mini ejercicios durante la toma de lista. Siempre que sea posible, el contenido de la capacitación fundamental básica debe ser consistente entre todos los proveedores de capacitación. La capacitación de las agencias, así como las políticas y los procedimientos, deben verdaderamente articular las diferencias entre una situación de tirador activo y una situación atrincherada, así como las prioridades en la respuesta, para detener la matanza y detener la pérdida de vidas.

La capacitación también debe cubrir los protocolos de aislamiento, para que las autoridades entiendan cómo las ubicaciones críticamente vulnerables enseñan a sus ocupantes cómo responder a una amenaza activa. En el día del incidente, la gran mayoría de los oficiales que respondieron ante el incidente que llegaron más tarde indicaron que no habían escuchado sonidos de sufrimiento proviniendo de las aulas (por ejemplo: gritos, llamadas de ayuda, etc.), así que ellos supusieron que las aulas no estaban ocupadas por los estudiantes ni por personal escolar. Además, las luces de los salones estaban apagadas, las persianas de las ventanas que daban al exterior estaban cerradas, las ventanas de las puertas de los salones estaban cubiertas, y no había señales de presencia humana en los salones, lo que añadió a la percepción de un edificio escolar vacío, aparte del sujeto. Si los oficiales hubieran entendido los protocolos de aislamiento de la escuela durante amenazas activas, y qué acciones tenían que tomarse durante el aislamiento por parte de los estudiantes y el personal escolar, la respuesta podría haber sido diferente.

De acuerdo con esta instrucción, los oficiales deben ayudar a capacitar opciones de respuesta a civiles en una capacitación de agresor activo (correr, esconderse, pelear / evitarlo, negar, defender, etc.) para que sepan sobre las operaciones típicas o usuales o los “entornos normales” y el plan de respuesta de los ocupantes durante un incidente de agresor activo. El entorno está constantemente cambiando, y así debe ser con las opciones disponibles para aquellos que se encuentran involucrados en un incidente de tirador activo.<sup>1194</sup> Los incidentes de tiradores activos en Estados Unidos duran, en promedio 12.5 minutos.<sup>1195</sup> Cada movimiento del tirador, cada acción de respuesta por los inocentes involucrados, la respuesta de cierre de las autoridades, y las estructuras y los espacios abiertos en el área son aspectos del entorno que están constantemente cambiando durante un incidente de tirador activo. Aquellos participantes deben estar capacitados para hacer la transición de un aspecto de una respuesta con opciones a otra hasta que la amenaza se neutralice para mejorar las posibilidades de sobrevivir. Por ejemplo: la revisión de las acciones posteriores de la tragedia de Columbine en 1999, en donde murieron 12 personas y 24 resultaron heridas, habló del concepto de correr, esconderse y pelear.<sup>1196</sup> Muchos de los estudiantes que corrieron no resultaron heridos o sí fueron heridos pero pudieron sobrevivir.<sup>1197</sup> Los que plantearon el aislamiento quedaron sin opciones y muchos fueron asesinados o heridos gravemente.<sup>1198</sup> Este tiroteo masivo cambió por completo la respuesta de las fuerzas policiales y los miembros del personal de respuesta médica de emergencia ante un ataque activo.

---

<sup>1194</sup> Investigación del CIR.

<sup>1195</sup> FBI, *Incidentes de tiradores activos en los Estados Unidos en 2021*.

<sup>1196</sup> *Informe de la Comisión de Análisis de Columbine del gobernador Bill Owens*.

<sup>1197</sup> *Informe de la Comisión de Análisis de Columbine del gobernador Bill Owens*.

<sup>1198</sup> *Informe de la Comisión de Análisis de Columbine del gobernador Bill Owens*.



Además, debe realizarse investigación para determinar si cambiar el “entorno normal” o no del espacio de respuesta a una amenaza de agresor activo ofrece alguna protección adicional de convertirse en un objetivo del agresor activo. Por ejemplo: merece consideración evaluar si el protocolo que requiere que el personal y los estudiantes apaguen las luces del salón en un entorno iluminado normalmente llama la atención o la desvía. Algo intrínseco en este análisis necesario está también el desafío de crear un entorno artificial de luces apagadas, persianas cerradas y ninguna señal de presencia humana para los oficiales de policía que responden. En muchos casos, pone al oficial en un mayor riesgo y limita las pistas del entorno que ayudan a encontrarlos, aislarlos y neutralizar la amenaza. Un agresor activo no tiene reglas para seguir cuando disparan un arma. El entorno les importa mucho menos a ellos que a un oficial que responde que debe dar cuenta por cada bala que dispara con su arma y dependen mucho de la vista, el sonido, el toque y el olor para identificar los estímulos para determinar una respuesta apropiada.

### **¿Qué debe tener un curso exitoso de tiradores activos?**

El equipo del CIR elaboró esta lista de temas y actividades para los líderes de las fuerzas policiales y los instructores determinan si una capacitación de tiradores activos se ajusta a sus necesidades:

- La estandarización de las instrucciones para todos los instructores y con el tiempo
- Historial de incidentes de tiradores activos que llevaron a usar tácticas cambiantes y respuesta médica. Hay lecciones que se aprenden de incidentes pasados de tiradores activos, tales como mando bueno o malo y control, comunicaciones buenas o malas, respuesta táctica buena o mala, liderazgo bueno o malo, etc. Muchas cosas que fallaron en Uvalde estaban en revisiones previas importantes de acciones posteriores a tiradores activos
- Los simulacros prácticos y de violaciones utilizando herramientas de forzado mecánico (por ejemplo: cortador de pernos, mazo y la herramienta Halligan)
- Respuesta de uno, dos tres y cuatro oficiales, simulacros y escenarios
- Superioridad de potencia de fuego
- Equipo necesario para combatir al agresor activo
- Garantía de la eficiencia solo el tiempo en el salón (por ejemplo: convertir algún tiempo en el salón a lectura requerida previa a la clase)
- Escenarios realistas con puertas cerradas con llave en algunos casos, requiriendo que el oficial de policía encontrara entradas alternativas al área amenazada
- Incorporar depósitos de municiones en escenarios de capacitación para estimular más eficazmente las condiciones del mundo real de un oficial que se enfrenta y le dispara un sujeto
- Un módulo de seguridad durante el curso de capacitación de seguridad

*continúa en la página 423*

### ***¿Qué debe tener un curso exitoso de tiradores activos? cont.***

- Detener la matanza, detener la pérdida de vidas y evacuar a los heridos a un nivel más alto de atención de traumas, incluso
  - táctico: Toma de decisiones más allá de los escenarios de tiroteos o no tiroteos. Articular el “por qué” detrás de cualquier decisión, y la habilidad de apoyarlo por ley y política. Reunir información en ruta, al llegar, y durante el incidente. Estacionarse en el lugar. Saltar y supervisar el punto de forzado. Usar todos los sentidos para identificar el estímulo y determinar la respuesta apropiada. Dirigirse hacia el sonido del último disparo escuchado y buscar, encontrar y neutralizar al tirador. Recargas tácticas, revisar si tiene lesiones, entrar al salón. Velocidad, sorpresa, violencia de acción;
  - médico: Torniquetes, aplicación de presión para controlar la pérdida de sangre, cuándo usar los sellos de pecho, cuándo empacar la herida con gaza, posición de recuperación. Puntos de recolección de víctimas, vínculo con los EMS. Evacuación de los heridos por las fuerzas policiales. Establecimiento de un pasillo seguro para evacuación.
- La capacitación mental o psicológica debe incluir
- moverse nada más hasta donde puede ver, pensar y procesar la información, y disparar;
- simulacros para controlar la respiración y la reducción de estrés para que se reduzca la visión de túnel y la exclusión auditiva;
- la disposición a ir a una situación sabiendo que podría recibir un disparo o podrían matarlo, pero hacerlo de cualquier forma porque es su trabajo. Muchos oficiales de policía entrevistados indicaron que el 24 de mayo era una “misión suicida” y la voluntad para resolver el problema no estaba ahí después de que falló la agresión inicial y nunca se recuperó hasta el asalto final en el salón y el abatimiento del sujeto;

### ***¿Qué debe tener un curso exitoso de tiradores activos?***

- la mentalidad de un tirador activo es matar indiscriminadamente a tanta gente como sea posible antes de ser abatido o capturado por la policía. Ésta no es una persona que quiere negociar para liberar a las víctimas o a sí mismo. Esto debe reforzarse en todas las capacitaciones de los policías para que los oficiales que respondan puedan tomar las medidas apropiadas;
- la mentalidad de “no puede y no pasará aquí” pone a todos los involucrados listos para fracasar. La mentalidad de la policía debe ser, “pasará aquí, así que cómo nos preparamos para cuando pase”;
- la prioridad de vida: los miembros de la comunidad, oficiales, el sujeto. Garantizar que los oficiales sepan que la tarea más importante es salvar las vidas de los ciudadanos inocentes involucrados en el ataque.

Por último, la capacitación de tiradores activos debe incluir instrucción y escenarios para conseguir la entrada al entorno de la amenaza, tal como forzando, cajas KNOX (cajas de llave de emergencia), y asegurar el equipo ubicado en el lugar. Debe enseñarse un modelo más fuerte de forzado. La capacitación debe hablar de todos los aspectos para conseguir entrar al entorno de la amenaza (por ejemplo: ventanas, puertas alternas, llaves, tarjetas de entrada, forzado para entrar, etc.) y también saber cómo “leer” una puerta para saber qué tipo de mecanismo de cierre tiene, cómo se abre, qué lo mantiene cerrado (cerradura, imán, etc.), y cómo abrir la mayoría de las puertas comerciales utilizando una herramienta Halligan, un mazo o un cortador de pernos.

## Capacitación de tiradores activos en Uvalde

El equipo del CIR analizó la guía llamada *Active Shooter Response for School-Based Law Enforcement* (SBLE, por sus siglas en inglés) elaborada por la TCOLE en enero de 2020.<sup>1199</sup> Esta es la cimentación para el Curso de Tirador Activo 2021 SBLE-que enseñaron los oficiales del Departamento de Policía del UCISD unos meses antes del ataque en la Escuela Primaria Robb.<sup>1200</sup> El equipo determinó que el documento de 29 páginas es simplemente una guía para una agencia de fuerzas policiales para elaborar sus propia capacitación, lo cual deja mucho margen para interpretación y desvío del programa aceptado.

Esta guía incluye un número de declaraciones y orientación que se desvía de las prácticas aceptadas generalmente, incluso la definición de tirador activo, las cuales ofrecen una definición usada por el gobierno federal, al incluir el término “sin relacionar”:

- Una persona activamente involucrada en el asesinato o intento de asesinato de personas en un área poblada. (Definición del FBI)<sup>1201</sup>
- Un evento de tirador activo implica a una o más personas entabladas en el asesinato o intento de asesinato de personas en un área ocupada por múltiples personas sin relacionar (Definición de la TCOLE)<sup>1202</sup>

Además del término, “sin relacionar” puede ser confuso para los oficiales en cuanto a tratar de determinar la relación, pero tampoco se ajusta al entendimiento tradicional de una situación de tirador activo.

Más adelante en la capacitación, dice, “un evento que comienza como un tirador activo puede cambiar rápidamente a una crisis de rehenes y viceversa,”<sup>1203</sup> lo cual es un lenguaje particularmente problemático y no de conformidad con las prácticas y las normas aceptadas generalmente. Como se indica con detalles en el “Capítulo 2. Tácticas y equipo”, un tirador activo rara vez deja de ser un tirador activo. Con base en las prácticas y las normas aceptadas generalmente en la respuesta a tiradores activos y con base en materiales

---

<sup>1199</sup> Análisis de documentos y datos del CIR; Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales. “Capacitación de las fuerzas policiales de la escuela.”

<sup>1200</sup> Investigación del CIR.

<sup>1201</sup> FBI, *Incidentes de tiradores activos en los Estados Unidos en 2021*.

<sup>1202</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1203</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

de capacitación nacional,<sup>1204</sup> la situación debe considerarse como tirador activo especialmente en un entorno escolar con base en la alta probabilidad de la presencia de víctimas y civiles inocentes.

Esta guía también dice, “en el caso de un ataque escolar activo, los oficiales de las fuerzas policiales escolares deben hacer lo posible para llenar la brecha hasta que pueda llegar otro personal de primera respuesta”.<sup>1205</sup> El lenguaje dice que la Asociación Nacional de Oficiales de Recursos Escolares y la Asociación de Oficiales de Recursos Escolares de Texas enseñan,<sup>1206</sup> lo que concuerda con los *Programas de los Principios que Guían a los Oficiales de Recursos Escolares* del DOJ que hablan de los oficiales de recursos escolares y las fuerzas policiales escolares, quienes tienen “la autoridad de un agente de policía de primera línea – para resolver problemas, responder a llamadas de servicio, hacer arrestos y documentar los incidentes que ocurren en su jurisdicción– y las responsabilidades adicionales específicas de su trabajo con estudiantes desde preescolar hasta 12° grado en un entorno escolar.”<sup>1207</sup> Como tales, los principios de capacitación generalmente aceptados en capacitación de tiradores activos debe concordar para todas las autoridades de las fuerzas policiales, incluso los oficiales de recursos escolares y los oficiales de las fuerzas policiales escolares, incluso que el oficial debe conducir hacia la amenaza, incluso si implica una respuesta solo hasta que pueda llegar otro oficial y proporcionarle asistencia. Ver el “[Capítulo 2. Tácticas y equipo](#)” para obtener más detalles.

También es problemático que las guías dicen que las tres metas principales en la respuesta a un ataque activo en las escuelas son

- **AISLAR**—Conducir o segregar al agresor en un área en donde su capacidad para dañar a los estudiantes, el personal o los visitantes se reduzca hasta que llegue más personal de primera respuesta.
- **DISTRAER**—Distraer al agresor de manera que tenga menos capacidad para lastimar a los estudiantes, al personal o a los visitantes. Si está distraído con el oficial será menos capaz de lastimar a inocentes. También da tiempo para que los estudiantes, el personal y los visitantes implementen sus estrategias de Evitar-Negar-Defender (ADD, por sus siglas en inglés).
- **NEUTRALIZAR**—Quitarle la capacidad al agresor para que lastime a otras personas. Esto podría incluir el uso de fuerza letal, deshabilitar al agresor o desarmar al agresor y ponerlos en custodia.<sup>1208</sup>

En particular, las guías de la política de UCISD de “distraer” al agresor es preocupante y va en contra de toda la mentalidad de un tirador activo, quien su única meta es matar tanta gente como pueda. No hay negociaciones con un tirador activo. La estrategia debe concordar con la capacitación aceptada generalmente, la cual se enfoca en detener la matanza y evitar la pérdida de vidas. Por último, el primer escenario delineado en la guía no es una situación de tirador activo sino una escena de violencia doméstica y

---

<sup>1204</sup> ALERRT, *Respuesta al tirador activo Nivel 1 Versión 7.2*; DHS, *Respuesta de emergencia de las fuerzas policiales al tirador activo Versión 3.1: Guía del instructor*; Solicitud de documentos y datos del CIR.

<sup>1205</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1206</sup> Investigación del CIR.

<sup>1207</sup> Oficina COPS, *Principios rectores para los programas de oficiales de recursos escolares*.

<sup>1208</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

va en contra de la definición de un tirador activo de acuerdo con la capacitación ya que se enfoca en un “enamorado despreciado”.<sup>1209</sup>

Independientemente de los puntos problemáticos en esta guía de capacitación, de acuerdo con la capacitación, el incidente de la Escuela Primaria Robb nunca fue una situación de rehenes. Siempre fue, en todo momento, una situación de tirador activo.

Esta guía de capacitación debe volver a evaluarse para corregir y reforzar el lenguaje para las agencias de las fuerzas policiales escolares para que concuerden con la capacitación aceptada generalmente.

El equipo del CIR también revisó los registros de capacitación del personal local, del condado y estatal que respondió el 24 de mayo de 2022 (ver la tabla 8-4 en la página 427). Ochenta por ciento de los registros de capacitación revisados<sup>1210</sup> incluyen por lo menos un curso de tirador activo (n=108). Sin embargo, los cursos fluctúan en número de horas, formato y tipo (ver la tabla 8-4). Por ejemplo: el personal que tomó la capacitación de *Respuesta a un Tirador Activo* fluctuó en horas de capacitación de 2 a 40 horas, lo cual queda en la línea de la gama de la TCOLE de horas para cada clase (1–40).

Los datos de capacitación también realzaron la necesidad de tener oportunidades más frecuentes de capacitación de tiradores activos. Por ejemplo: de los 11 oficiales que llegaron primero a la escena (ver el “Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación”), nueve habían recibido capacitación para casos de tiradores activos. De esos, cinco oficiales recibieron capacitación menos de un año antes del incidente, con los otros que habían recibido su última capacitación hasta 11 años antes (en 2011). Desde un punto de contenido, cinco de los oficiales recibieron por lo menos una capacitación de ALERTT y cuatro recibieron la capacitación obligatoria de *Capacitación obligatoria para casos de tiradores activos para los oficiales de las fuerzas policiales escolares* en diciembre de 2021.

Para los líderes de las principales agencias del personal de respuesta,<sup>1211</sup> solo el Jefe de Policía del Departamento de Policía del UCISD Arredondo tenía capacitación para tiradores activos (48 horas en total, entre el 2019–2021).<sup>1212</sup>

Las entrevistas de las autoridades de las fuerzas policiales de todos los niveles hechas por el equipo del CIR revelaron que, aunque todos tenían algún nivel de capacitación, había una disparidad en la cantidad, la frecuencia y la calidad de la capacitación como se indica anteriormente. Las agencias federales y estatales de las fuerzas policiales comentaron que ellos habían tenido acceso a capacitación de calidad y se les había dado la oportunidad de tomar capacitación. La UCSO, el UPD, y el UCISD PD comentaron que el financiamiento y los recursos limitados les prohibieron el recibir suficiente capacitación de calidad. Todos los niveles de las autoridades de las fuerzas policiales comentaron que la capacitación para casos de tiradores activos no los había preparado adecuadamente para lo que vieron en la Escuela Primaria Robb. Además, aunque la policía

---

<sup>1209</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1210</sup> Ver el “Apéndice B. Metodología del informe” para obtener más detalles sobre el análisis, incluso el número de registros de capacitación analizados.

<sup>1211</sup> Dado que el director regional del TXDPS no llegó hasta antes de la entrada a los salones, él no está incluido en esta parte del análisis.

<sup>1212</sup> Análisis de capacitación del CIR.

federal y estatal indicó que había oportunidades para capacitarse en un entorno de múltiples agencias, hubo oportunidades muy limitadas, si es que las hubo, para capacitarse con otras agencias a nivel local.

Tabla 8-4. Clases sobre tirador activo por frecuencia

<b>Nombre del curso</b>	<b>Horas</b>	<b>Frecuencia</b>
Tácticas de respuesta a terrorismo de ALERRT—Tirador activo	16–24 hrs.	52
ALERRT, Nivel 1	16–32 hrs.	37
Respuesta a un caso de tirador activo	2–40hrs.	36
Actualización de ALERRT	4–10 hrs.	20
Capacitación obligatoria de tirador activo para las fuerzas policiales escolares	8 hrs.	15
Tirador activo—Red de respuesta	4 hrs.	6
Respuesta exterior a tirador activo de ALERRT	24 hrs.	5
PoliceOne—Tirador activo 1	1 hr.	5
PoliceOne—Tirador activo 2	1 hr.	5
PoliceOne—Tirador activo 3	1 hr.	5
PoliceOne—Tirador activo 4	1 hr.	5
Operaciones de personal de primera respuesta en terrenos rurales de ALERRT	24 hrs.	4
ALERRT—Nivel 1 Formación de formadores	40 hrs.	3
PoliceOne—Preparación y respuesta para tirador activo para la escuela	1 hr.	3
PoliceOne—Tirador activo: Fases y prevención	1 hr.	3
PoliceOne—Tirador activo: Reconocimiento y respuesta	1 hr.	3
Servicio de Extensión de Ingeniería de Texas A&M (TEEX) Liderazgo de respuesta a un evento de un ataque activo	4 hrs.	3
Respuesta integrada a ataque activo (AAIR) de ALERRT	16 hrs.	2
PoliceOne—Respuesta de las autoridades a un tirador activo	2 hrs.	2
Respuesta exterior a eventos de tirador activo (ERASE) Formación de formadores ALERRT	40 hrs.	1
Personal de primera respuesta a tirador activo	10 hrs.	1
Academia OSS—Respuesta a tirador activo	1 hr.	1
PoliceOne—Tirador activo: Fases y prevención de tirador activo	1 hr.	1
PoliceOne—Despachador: Tirador	2 hrs.	1
Comunicaciones de emergencia en ataque activo, TEEX	3 hrs.	1

## Capacitación de resiliencia

La educación y capacitación integral ayudará para establecer resiliencia a largo plazo en el personal de respuesta. La preparación previa a incidentes implica varios paradigmas de capacitación diferente, incluso modelos que ayudan a los participantes a establecer un nivel de confianza y competencia en su trabajo. Otros modelos implican la preparación para el personal de respuesta para lo que podrían encontrar en incidentes traumáticos para que no estén totalmente conmocionados al ser expuestos (lo cual como quiera puede pasar con algunos miembros del personal de respuesta, especialmente en situaciones graves), especialmente ahora que muchos usan cámaras corporales que permiten ver repetidamente el video de eventos traumáticos. También incluyen la regulación de las emociones, tales como trabajo conductista cognitivo o fortalecimiento cognitivo para ayudar al personal de respuesta a controlar sus emociones autónomas al estrés.<sup>1213</sup> Estos módulos de capacitación previa al incidente no se usan mucho, debido a que las restricciones de presupuesto tienden a hacer que las agencias solo se enfoquen en habilidades de competencia que esos módulos de capacitación que requiere la ley o las agencias con fondos.

Como parte de los requisitos de la capacitación básica de TCOLE, todos los oficiales certificados en Texas deben tomar 16 horas de capacitación física, de bienestar y control de estrés. El curso se enfoca en el bienestar total que va más allá del desempeño e implica estilos de vida y conductas saludables para tener un bienestar físico, mental, espiritual y socio emocional bien equilibrado. Esto enfatiza que el estrés por un incidente crítico puede ocurrir cuando se trabaja en un accidente terrible, involucrado en un incidente con el uso de fuerza o un tiroteo, o la recuperación del cuerpo de un niño.<sup>1214</sup> Además, la TCOLE ordena la capacitación para el estrés, la salud y la atención para los despachadores de telecomunicaciones en su programa de capacitación básica.<sup>1215</sup>

El TXDPS, en colaboración con el Comité de Seguridad y Bienestar de Oficiales de la Academia Nacional del FBI, incorpora la capacitación de resiliencia en todos los aspectos de la capacitación con el fin de aumentar el bienestar y la retención de empleados, mejor comunicación y un entendimiento de la resiliencia física, mental, social y espiritual.<sup>1216</sup> El TXDPS ofrece varios cursos de capacitación de resiliencia individuales incluso un curso de 32 horas de formación de formadores.<sup>1217</sup> Además, el TXDPS ofrece clases de bienestar tales como Sobrellevar la Pena, el Programa de Resiliencia del TXDP, Respuesta al Incidente: Los Efectos Posteriores, Atención al Suicidio para el personal del TXDPS, Atención al Suicidio para los supervisores, Control de estrés y Estrés por incidentes críticos.<sup>1218</sup>

La revisión de los registros de la TCOLE de personal no federal involucrado revela que tienen un mínimo de capacitaciones de seguridad y bienestar para los oficiales.<sup>1219</sup> De los registros de las capacitaciones de 140

---

<sup>1213</sup> Bloom, Reddy, y Kleinman, "Informe sobre el trauma antes de la publicación de las grabaciones de cámaras corporales."

<sup>1214</sup> TCOLE, "Curso Básico de agente de las fuerzas policiales 720"; análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1215</sup> TCOLE, "Curso de Licenciatura Básica de Telecomunicaciones (2022)."

<sup>1216</sup> Departamento de Seguridad Pública de Texas. "Capacitación en resiliencia."

<sup>1217</sup> Departamento de Seguridad Pública de Texas. "Capacitación en resiliencia."

<sup>1218</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

<sup>1219</sup> Análisis del CIR de los registros de capacitación para 140 oficiales estatales y locales que respondieron.

oficiales estatales y locales del personal de respuesta, solamente 46 informaron haber tomado un curso de acondicionamiento de salud, físico y de estrés o el curso *de Salud Física, Mental y de Seguridad* del TXDPS.<sup>1220</sup>

La mayoría de los cursos de seguridad y bienestar incluyen *Below 100* (27 oficiales), Seguridad y Supervivencia de Oficiales (27 oficiales), Prevención de Suicidios (20 oficiales), Control de Estrés (7 oficiales) y Mente Blindada y Preparación Mental para el Combate (6 oficiales).<sup>1221</sup>

Fuera del TXDPS, no hay indicaciones de que alguna otra agencia no federal que haya respondido a la Escuela Primaria Robb ofrezca capacitación específica de bienestar, control de estrés ni resiliencia fuera de lo que ordena la TCOLE.

Para obtener más información sobre el establecimiento y mantenimiento de un programa de apoyo a las fuerzas policiales, vea el “Programa de establecimiento y mantenimiento de servicios de apoyo al personal de respuesta” in “Apéndice F. Materiales complementarios de trauma y apoyo”.

## Preparación y planificación en las escuelas para mitigar la magnitud del trauma

Todos necesitamos una sensación de seguridad y un entorno seguro desde la infancia. Cuando no se tienen esas necesidades o cuando se descuidan, puede causar que los niños reaccionen con temor y ansiedad.<sup>1222</sup> Para que los niños aprendan, una escuela necesita ser un entorno seguro. Un componente esencial para crear un entorno seguro es la preparación. Además, las actividades de preparación son una de las mejores maneras para mitigar el desarrollo de reacciones traumáticas de estrés. Una sensación de vulnerabilidad o confusión en emergencias puede aumentar las respuestas de estrés traumático, aumentando el riesgo de que alguien desarrolle un problema de salud mental diagnosticable. El involucrar a los estudiantes y al personal escolar, junto con los familiares en simulacros y ejercicios de emergencia, puede ayudar a preparar a todos los involucrados con información sobre lo que se puede esperar en emergencias específicas y equiparlos con algunas herramientas para controlar su estrés, así como la emergencia en sí.

La preparación incluye el desarrollo de políticas y ejercicios con base en las mejores y emergentes prácticas relacionadas con la planificación, la organización, el equipamiento y la capacitación de posibles escenarios de emergencias. Debe realizarse una evaluación de los ejercicios, después de los cuales deben tomarse medidas correctivas (con base en los descubrimientos). Las medidas correctivas pueden implicar el cambio de una política, la identificación o aclaración de los papeles y las responsabilidades, o incluir múltiples opciones de respuesta como ejemplos prácticos.<sup>1223</sup> Antes de que ocurra un incidente, los estudiantes, el personal y los familiares pueden aprender qué medidas tomar, tales como seguir las instrucciones para evacuar un área en donde se encuentre una situación peligrosa. La preparación para las familias y las escuelas podría incluir enseñar a los niños a reaccionar a una alarma, salir del edificio o identificar un lugar seguro para reunirse lejos del peligro. También implica aprender cómo iniciar los mecanismos de afrontamiento que ayudarán a

---

<sup>1220</sup> Análisis del CIR de los registros de capacitación para 140 oficiales estatales y locales que respondieron.

<sup>1221</sup> Análisis del CIR de los registros de capacitación para 140 oficiales estatales y locales que respondieron. (Un oficial puede tomar más de un curso).

<sup>1222</sup> Salston y Figley, “Efectos del estrés traumático secundario del trabajo con sobrevivientes de victimización criminal.”

<sup>1223</sup> DHS, *Desarrollar y mantener planes de operaciones de emergencia*.



mantener las emociones (la respuesta de temor) bajo control o manejable, para que uno pueda usar buen juicio y tomar buenas decisiones durante la fase de respuesta.

Pueden realizarse simulacros de aislamiento por una variedad de razones, tales como amenazas en línea, actividad de la policía local, clima y otras situaciones. Sin embargo, en algunas circunstancias, el aislamiento podría producir ansiedad, estrés y síntomas traumáticos en algunos estudiantes y personal, así como pérdida de tiempo de instrucción. La planificación apropiada antes de los aislamientos debe ser parte de las operaciones o el plan de preparación para emergencias. Para mitigar las posibles reacciones negativas a un aislamiento, “la planificación debe incluir consideraciones de edad y niveles de desarrollo, discapacidades que podrían impedir la movilidad y el acceso a las instrucciones, discapacidades sensoriales tales como autismo que podría realzar la reacción de angustia o impedir la respuesta a las instrucciones, y discapacidades intelectuales que podrían impedir el entendimiento de una situación o las instrucciones. Además, la consideración de un segundo idioma para estudiantes y familiares también debe tomarse en cuenta.”<sup>1224</sup> Ver “Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis” para obtener más información sobre la falta de mensajes públicos en español.

En el 2021, la Asociación Nacional de Oficiales de Recursos Escolares publicó lo siguiente: *Consideraciones de Mejores Prácticas para Simulacros por Agresores Armados en Escuelas*, el cual recomienda “simulacros no sensoriales (por ejemplo: un simulacro hecho caminando calmadamente a través de los procedimientos, sin la estimulación de un evento en vivo)” llevado a cabo con estudiantes de edad apropiada dado que la sobre estimulación de los sentidos durante un simulacro puede causar trauma.<sup>1225</sup> Más recientemente en el 2023, un estudio realizado por *Everytown Research and Policy* junto con la Universidad de Georgia Tech concluyó que “los simulacros por tiradores activos en las escuelas están asociados con aumentos en depresión (39 por ciento), estrés y ansiedad (42 por ciento), y problemas fisiológicos de salud (23 por ciento) en general, incluso en niños de 5 años hasta estudiantes de preparatoria, sus padres y maestros”.<sup>1226</sup> Es importante para los distritos escolares tener en cuenta las prácticas de trauma informado como parte de la planificación y la implementación de los simulacros, especialmente después del incidente en Uvalde.

Como se detalla en el “Capítulo 7. Seguridad y protección escolar” la comunidad de Uvalde no se preparó suficientemente ni participó en la planificación de desastres, emergencias o incidentes de violencia masiva con su propio personal, con las fuerzas policiales y con otro personal de respuesta, ni con los estudiantes, familiares y otros guardianes.

Generalmente solo se proporcionaron problemas similares, materiales, instrucciones y comunicaciones en inglés y no se tomaron en cuenta las necesidades de las personas con un dominio limitado del inglés (LEP, por sus siglas en inglés). En el 2013, la población del condado de Uvalde estaba compuesta un 11.69 por ciento

---

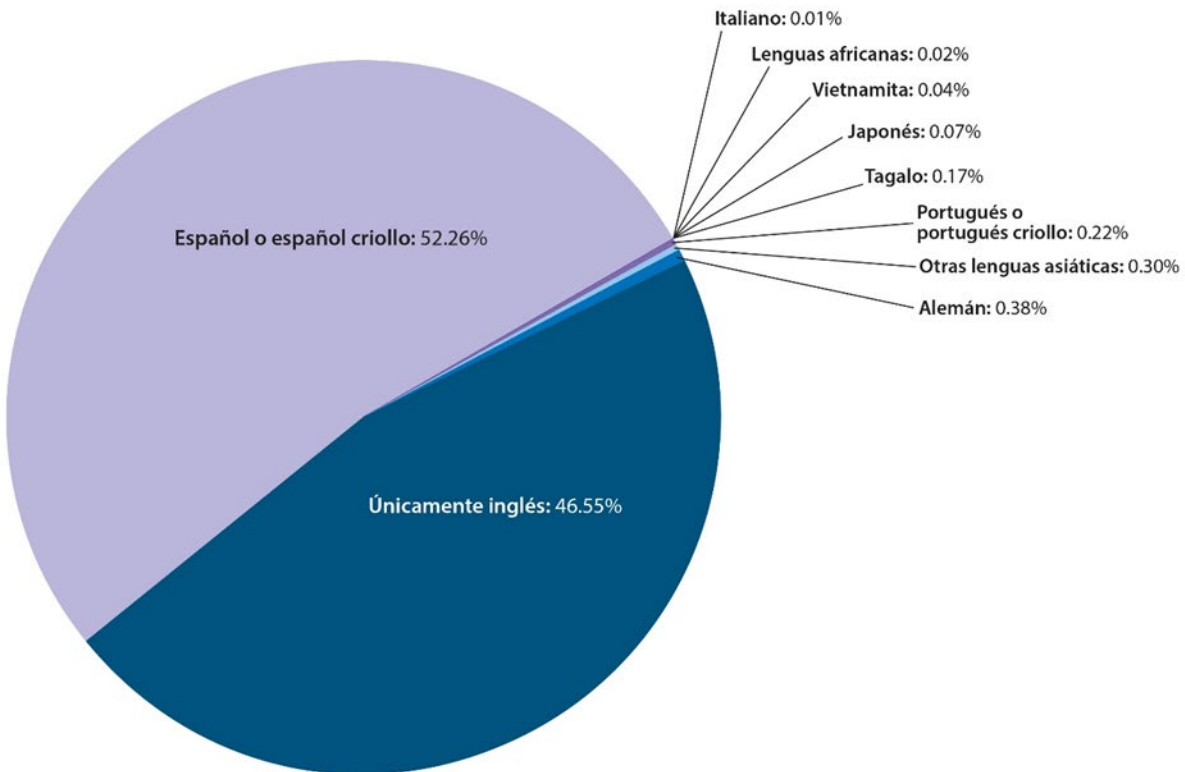
<sup>1224</sup> Asociación Nacional de Psicólogos Escolares. *Mitigar los efectos psicológicos de los cierres de emergencia*.

<sup>1225</sup> Asociación Nacional de Psicólogos Escolares. *Consideración de mejores prácticas para simulacros de agresor armado en las escuelas*.

<sup>1226</sup> Fondo de apoyo de Everytown for Gun Safety. “El impacto de los simulacros de tirador activo en las escuelas.” Otros artículos e historias acerca de este tema: Schonfeld et al., “Participación de niños y adolescentes en simulacros y ejercicios de crisis en vivo.” Shalchi, “Efectos psicológicos de los simulacros de tirador activo en las escuelas.”; Garcia-Navarro, “A los expertos les preocupa que los simulacros de tirador activo en las escuelas puedan ser traumáticos para los estudiantes.”; Schildkraut y Nickerson, “¿Deberíamos o no deberíamos? Argumentos a favor y en contra de los simulacros de cierre de emergencia.”

por personas con dominio limitado de inglés de acuerdo con el Mapa de Datos LEP de la División de Derechos Civiles del DOJ.<sup>1227</sup> Cuarenta y seis por ciento de las personas hablan solo inglés en sus hogares, con un 52.5 por ciento que hablan español en el hogar de acuerdo con una Encuesta de la Comunidad Estadounidense de 2015 (ver la figura 8-2 en la página 431).<sup>1228</sup>

Figura 8-2. Idioma que se habla en el hogar de acuerdo con la habilidad para hablar inglés para la población de personas de 5 años y mayores en el condado de Uvalde, Texas



Fuente: Buró de Censos de los Estados Unidos, “Idioma que se habla en el hogar de acuerdo con la habilidad para hablar inglés de la población de 5 años y mayores: condado de Uvalde, Texas.”

Las comunicaciones eficaces son cruciales para la respuesta a una emergencia. Muchas escuelas usan aplicaciones comerciales para sus sistemas de avisos estructurados, tales como el Raptor, el cual se usó en la Escuela Primaria Robb. Los ejercicios de preparación que prueban los sistemas de comunicaciones son imprescindibles. Las comunicaciones internas con el personal y los estudiantes en el centro educativo que pueden proporcionar una advertencia de que hay peligro inminente y las medidas específicas que deben tomarse (por ejemplo: ir a sus salones, cerrar con llave las puertas, permanecer en donde está, etc.) son vitales en los ejercicios de capacitación que pueden ayudar a reducir la ansiedad en general así como

<sup>1227</sup> “Aplicación del Mapa de Idiomas de 2015 Language Map App”, del DOJ.

<sup>1228</sup> Buró de Censos de los Estados Unidos, “Idiomas que se hablan en el hogar de acuerdo con la habilidad para hablar inglés en poblaciones de 5 años y mayores: condado de Uvalde, Texas.”

preocuparse por “qué hacer” y crea una familiaridad con el proceso que puede aumentar las posibilidades de llevar a cabo las instrucciones correctamente cuando se necesite.

Los ejercicios de preparación que abarcan las comunicaciones externas con distintas audiencias son cruciales por muchos motivos. Una vez más, saber qué hacer, a dónde ir, a quién llamar, y bajo qué circunstancias se aplican estas medidas puede reducir la ansiedad que con frecuencia acompaña las emergencias. En los simulacros de las escuelas, los niños y el personal practican en mantenerse en silencio y no usar sus teléfonos una vez que se envía el aviso. Las familias necesitan estar incluidas en los ejercicios y las instrucciones que les informan a dónde pueden llamar, si deben acercarse a la escuela o no, si su niño pudiera estar en el hospital o no, y en dónde podría ubicarse un centro de reunificación y notificaciones y cómo obtener toda esta información. Los padres, guardianes y las familias del personal necesitan recibir esta información que les ayuda a entender que todos estos detalles podrían no saberse en un simulacro de preparación; por lo tanto, seguir un juego determinado de instrucciones y procedimientos será vital para responder con eficacia, así como para ayudar a las personas a mantenerse calmadas. Para la mayoría de las personas, saber qué esperar puede ayudar a reducir la ansiedad.

Un buen ejemplo es explicar en los ejercicios y simulacros a los padres, los guardianes y las familias del personal que probablemente se les indicará que se retiren del lugar de la escuela en una emergencia dado que es vital que los vehículos de respuesta, tales como los camiones de bomberos y las ambulancias, puedan pasar hasta los edificios sin obstrucciones. Algunas escuelas podrían determinar un lugar de reunión (por ejemplo: el estacionamiento de una tienda cercana) antes de que ocurra una emergencia que se determine con anticipación con el propietario del lugar y las familias. Una vez más, este tipo de planificación de preparación puede reducir alguna ansiedad y caos en la escena y aumentar la eficacia de la respuesta en general.

La planificación de preparación implica muchos aspectos tales como la determinación de los papeles (por ejemplo: quién es el principal guardián con autoridad legal sobre los niños de edad escolar), los árboles de decisión (por ejemplo: cuál guardián es responsable en cualquier día dado por el bienestar y ubicación y comunicación con su niño), información actualizada del contacto de emergencia (con la escuela, dentro de las familias, con el niño de edad escolar que se haya memorizado su propia información de contacto de emergencia), y una vez más, información de respaldo y planes en caso de que el plan principal no funcione por alguna razón. Involucrar a los padres, guardianes, personal escolar y sus familiares en los ejercicios de simulacros de preparación puede ayudarles a completar esos planes para la escuela y sus propias familias e identificar brechas que necesitan cubrirse. Todos los participantes clave en las comunicaciones deben conocer y utilizar estos sistemas desde radios de las fuerzas policiales hasta los despachadores, los servicios del 911 y 988 para lograr una buena interoperabilidad.

La preparación previa al incidente relacionada con el estado emocional y mental de los estudiantes mientras están en la escuela es la responsabilidad del personal escolar, incluso maestros, orientadores, trabajadores sociales y otro personal cuyos papeles implican interacciones directas con los estudiantes. Aunque el bienestar mental del estudiante no se ve con frecuencia desde una perspectiva de preparación previa a un incidente, esto puede ser un predictor de la conducta y, con la atención apropiada, puede ayudar a identificar la necesidad, lo cual, si se trata apropiadamente, tiene el potencial de reducir el riesgo de una agresión violenta tal como un tiroteo escolar. La información específica sobre las mejores prácticas para

evaluar los factores de riesgo de los estudiantes se encuentra en el “[Capítulo 7. Seguridad y protección escolar](#)”. Pero es bueno observar aquí que todos podemos poner atención para participar o referir a un niño con angustia emocional u otra necesidad grave a los guardianes apropiados, profesionales y otros recursos. Dado que sabemos que la mayoría de la violencia masiva en las escuelas en las décadas recientes ha sido cometida por estudiantes o antiguos estudiantes,<sup>1229</sup> entonces nos corresponde a todos los que participamos en los entornos escolares poner atención y “decir algo”, a aquellos cuyos papeles sean actuar en las situaciones de alto riesgo. Y una vez más, aunque una evaluación de riesgos necesita realizarla profesionales capacitados, esos profesionales necesitan estar atentos a situaciones o a personas que podrían no encontrar directamente.

Además, así como podemos enseñarle a cualquiera a ser el guardián para la prevención de suicidios enfocándose en indicadores críticos, cualquiera puede ser capacitado para identificar algunas señales de problema o alarmas sobre el riesgo de violencia en la escuela. Éstas podrían ser episodios recientes de violencia o amenazas de violencia, obsesión con armas, tortura a animales y amenazas claras de una conducta violenta publicada en los medios sociales de comunicación o reportada a familiares o amigos o conocidos. Aunado con una pérdida emocional reciente, tal como un rompimiento con una pareja romántica, la muerte o un conflicto grave con un familiar cercano, o incidentes de humillación pública tales como acoso escolar (pasados o recientes), estas señales pueden indicar que alguien necesita algo de apoyo emocional o de salud mental.<sup>1230</sup> Aunque no todos los que necesitan atención para la salud emocional o mental realizarán incidentes de violencia, esas señales significan que por lo menos deben referirse a una evaluación profesional apropiada.

## Planificación y preparación para mensajes públicos

Como se describe en el “[Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de las crisis](#),” la comunicación durante y después del evento trágico en Uvalde fue desarticulada, contradictoria, y en ocasiones, incorrecta. Aunque es común una cierta cantidad de confusión con incidentes de esta magnitud, algo de eso podría haberse evitado con una mejor planificación y preparación para un incidente de gran escala.

## Principios de la planificación de las comunicaciones

Debe existir un plan de comunicaciones en crisis antes de que se presente un incidente crítico. Cada agencia debe crear un plan de comunicación en crisis para lograr un enfoque rápido, organizado y abierto a las comunicaciones durante una crisis, y practicar por lo menos una vez al trimestre con eventos más pequeños. Esto ayudará a identificar áreas de problemas y soluciones y garantizará que todos estén familiarizados con el plan y conozcan su papel en lugar de tratar de decidir eso durante el incidente crítico.

Todos los Oficiales de Información Pública (PIO) en diversos campos de la industria (por ejemplo: policía, gobierno, escuelas) deben obtener certificaciones para oficiales de información pública y básicos de FEMA

---

<sup>1229</sup> Centro Nacional de Evaluación de Amenazas, Servicio Secreto de Estados Unidos. *Evitar la violencia escolar dirigida: un análisis del Servicio Secreto de Estados Unidos sobre los complots contra las escuelas*; Everly y Bienvenu, “Evaluación por perfil de los tiradores escolares: ¿podemos saber quién será el próximo en matar?”

<sup>1230</sup> Investigación del CIR.

como una base de capacitación.<sup>1231</sup> Esos cursos enseñan el Sistema de Información Conjunta, el cual es una parte crítica del Sistema de Mando de Incidentes. También instruyen el uso del Centro Conjunto de Información (JIC) en un incidente grave para coordinar los mensajes y planear los comunicados de prensa y otras comunicaciones externas.

Los oficiales de información pública deben también participar en ejercicios de capacitación regional para desarrollar un sistema para compartir información y colaborar en conjunto durante eventos graves no planeados, tales como un incidente de víctimas masivas. Esto tomará la forma de un centro conjunto de información que está vinculado al aspecto operacional de la capacitación. Todas las agencias asociadas deben revisar sus planes de comunicaciones en crisis en conjunto para garantizar que se complementen entre sí. Es sumamente importante que se practique la idea de la coordinación de mensajes en eventos más pequeños, para que no sea un concepto extraño cuando ocurra un incidente a gran escala. La práctica garantiza que los oficiales de información pública en la región tengan antecedentes de colaboración en conjunto, estableciendo una agencia líder y coordinando mensajes antes de un incidente masivo. Esta planificación debe incluir agencias que se comuniquen con periodistas locales como una forma de establecer la confianza y una buena relación de trabajo antes de incidentes.<sup>1232</sup>

Los oficiales de información pública pueden consultar la publicación de la Oficina COPS del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, *Comunicaciones estratégicas para las fuerzas policiales*, para tener una idea y una plantilla para elaborar un plan de comunicaciones en crisis.<sup>1233</sup>

Además, los distritos escolares deben también tener un plan de seguridad para cada escuela que incluya una sección de reunificación y comunicación sobre cómo instruirán a los padres cuando ocurra una crisis. El personal del distrito debe llegar para ayudar a los padres que van a correr a la escuela o para redirigir a los padres a un lugar de reunificación. La información sobre los lugares de reunión debe ser lo más específica posible. Esta publicación puede incluir frases previamente escritas creadas durante las pruebas de ejercicios del plan de comunicaciones en crisis.

## Planificación de las comunicaciones en Uvalde

Desafortunadamente, el concepto del sistema de información conjunta o la creación física de un centro conjunto de información no ocurrió durante el tiroteo de la Escuela Primaria Robb. Casi ninguno de los oficiales de información pública involucrados en la respuesta había escuchado nunca esos conceptos, y mucho menos había recibido capacitación para dominarlos.

El equipo del CIR se enteró a través de entrevistas con los oficiales de comunicaciones públicas involucrados en la respuesta que la región nunca había tenido reuniones ni capacitaciones para los PIO. Casi un mes antes del incidente de víctimas masivas, el 21 de abril de 2022, el distrito escolar presentó un simulacro de un accidente automovilístico con conductor ebrio en la Escuela Secundaria de Uvalde.<sup>1234</sup> Aunque el ejercicio de

---

<sup>1231</sup> FEMA, “Conciencia y conceptos básicos de la información pública”; FEMA, “Oficial de Información Pública Nivel Avanzado.”

<sup>1232</sup> Investigación del CIR.

<sup>1233</sup> Pal et al., *Comunicaciones estratégicas para ejecutivos policiales*.

<sup>1234</sup> Investigación del CIR.

“Piénsalo dos veces” estaba diseñado para enviar un mensaje de seguridad a los estudiantes sobre los peligros de beber y conducir antes del baile de graduación, también creó una oportunidad para que la Directora de Comunicaciones del UCISD y el Oficial de Información Pública del UPD se conectaran con un evento planeado. Esto hubiera sido una oportunidad excelente para coordinar mensajes y practicar los elementos de un plan de comunicaciones en crisis o un Centro Conjunto de Información virtual. La comunidad de Uvalde es pequeña, y muchos de los oficiales de información pública se conocen entre sí. Eso fue útil el día del tiroteo; sin embargo, la falta de planificación y capacitación fue una desventaja para producir mensajes públicos rápidos, organizados y precisos. Las malas comunicaciones redujeron la confianza del público.

Las siguientes secciones se orientan a la capacitación y la preparación de los Oficiales de Información Pública de distintas agencias involucradas en la respuesta. Vea el [“Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis”](#) para obtener más detalles sobre las comunicaciones precisas durante la tragedia.

### **Departamento de Policía de Uvalde (UPD)**

El oficial de información pública del Departamento de Policía de Uvalde tomó medidas rápidas, proactivas cuando dijo por la radio que “había habido disparos” en la Escuela Primaria Robb. El oficial de información pública confirmó con su supervisor de primera línea que había un incidente crítico en la escuela. A las 11:43 a.m., el UPD fue la primera agencia en publicar información sobre el incidente.

El oficial de información pública estaba en el Hospital Memorial de Uvalde cuando ocurrió la transmisión de radio y avisó con rapidez al supervisor del Departamento de Emergencias y al supervisor de seguridad para que se prepararan para una posible oleada de víctimas. Desafortunadamente, el hospital no tenía a nadie trabajando en el papel de comunicador en la fecha del incidente, así que el director general (CEO, por sus siglas en inglés) se convirtió de facto en el oficial de información pública.<sup>1235</sup> Mediante un sistema de información conjunta, un oficial de información pública de la agencia líder se hubiera comunicado con las personas que actuaban como oficiales de información pública en los hospitales que se esperaba que recibieran a víctimas. Este es un paso vital en la coordinación de la difusión de información de víctimas. Las actualizaciones del hospital debieron haberse hecho públicas a través del centro conjunto de información y por el hospital simultáneamente, de una manera organizada y previamente planeada.

Otra situación que se hubiera beneficiado con una planificación previa al incidente surgió en la escuela. El oficial de información pública del UPD respondió al lugar y usó el sistema de anuncios públicos en el carro del sheriff interino para guiar a los padres al Centro de Reunificación.<sup>1236</sup> Un poco después de llegar, el oficial de información pública del UPD llamó a la directora de comunicaciones del UCISD para tratar de solucionar una confusión sobre el Centro de Reunificación para los padres y para sugerir una conferencia de prensa.<sup>1237</sup> Los dos nunca hablaron de coordinar mensajes y el oficial de información pública del UPD supuso que cada uno publicaría su propio contenido.<sup>1238</sup> El oficial de información pública tomó las medidas apropiadas para

---

<sup>1235</sup> Investigación del CIR.

<sup>1236</sup> Investigación del CIR.

<sup>1237</sup> Investigación del CIR.

<sup>1238</sup> Investigación del CIR.

comunicarse con otro oficial de información pública que estaba tratando con el incidente; sin embargo, nadie tomó las medidas necesarias para establecer un centro conjunto de información en el lugar en donde estaban llegando los medios de comunicación conforme transcurría la tragedia nacional.

Cuando el oficial de información pública del UPD asumió el papel de oficial de información pública en el 2017, los “aventaron al papel, para hundirse o nadar”.<sup>1239</sup> Desafortunadamente, esto es muy común para los oficiales de información pública. Por iniciativa propia, el oficial de información pública del UPD tomó la capacitación para oficiales de información pública a través del Instituto de Gestión de Fuerzas Policiales de Texas en el 2019.<sup>1240</sup> El oficial de información pública del UPD también participó en el ejercicio teórico en diciembre del 2021 en el centro de operaciones de emergencias de Uvalde. El oficial de información pública había asistido previamente a reuniones en el centro de operaciones de emergencias, pero éste fue el primer y único ejercicio que se ofreció durante los 5 años que había trabajado ahí este oficial.<sup>1241</sup>

Por supuesto que no todos los oficiales de información pública toman tales medidas, aunque esa capacitación podría mejorar la posibilidad de que hubiera mejores comunicaciones durante los incidentes con múltiples agencias.

El oficial de información pública también trabajó proactivamente con el oficial de información pública del TXDPS asignado a Uvalde, el empleado de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde que se encarga de los medios sociales, y la directora de comunicaciones del UCISD, quienes fueron útiles cuando pasó la tragedia.<sup>1242</sup> Y antes del incidente de la Escuela Primaria Robb, el oficial de información pública trabajó con el oficial de información pública del TXDPS de manera reactiva cuando ocurrió un incidente que involucró a ambas agencias.<sup>1243</sup>

El oficial de información pública del UPD informó que ellos “rara vez” tenían contacto con los medios de comunicación antes del 24 de mayo de 2022. En el papel de oficiales de información pública, ellos manejaban las plataformas de los medios sociales de comunicación de sus departamentos y pasaban un gran porcentaje de tiempo planeando y ejecutando actividades de la comunidad. El oficial de información pública se sentía orgulloso de las relaciones con la comunidad que habían establecido. En los meses siguientes al incidente, la agencia quedó fuera de muchos eventos en los cuales generalmente desempeñaban un papel importante. El departamento también dejó de publicar en los medios sociales debido a la respuesta negativa que se generaba. Con el tiempo, la agencia lentamente se ha reconectado con la comunidad. Sus medios sociales ahora están limitados a una fuente de información a diferencia de la herramienta de participación con la comunidad que eran.<sup>1244</sup>

---

<sup>1239</sup> Investigación del CIR.

<sup>1240</sup> Investigación del CIR.

<sup>1241</sup> Investigación del CIR.

<sup>1242</sup> Investigación del CIR.

<sup>1243</sup> Investigación del CIR.

<sup>1244</sup> Investigación del CIR.

## Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD)

En los dos años que llevaron al 24 de mayo de 2022, Uvalde experimentó un aumento en el número de incidentes críticos que afectaban los centros estudiantiles. Una escuela entrando en estado de seguridad se convirtió en algo común en lugar de ser algo anormal debido a la frecuencia con la que ocurrían las persecuciones a alta velocidad de inmigrantes indocumentados que huían de las fuerzas policiales que con frecuencia causaban choques y “bailouts” con personas corriendo para escaparse de ser capturadas.

El UCISD respondió al aumento de incidentes críticos instalando el sistema de Raptor Technologies en todos los centros educativos. Este sistema permitía a todo el profesorado o a los miembros del personal enviar mensajes pidiendo el aislamiento de un centro escolar. El UCISD también estableció un protocolo para informar a los padres y a la comunidad de una manera eficiente que el centro escolar estaba en estado de aislamiento.

La Directora Ejecutiva de Comunicaciones y Mercadeo del UCISD generalmente recibía un mensaje del jefe de policía escolar sobre el por qué el centro escolar estaba en aislamiento.<sup>1245</sup> Entonces el director notificaba a los padres y a la comunidad. El primer paso era redactar un mensaje de correo electrónico a los padres, seguido por la modificación del mensaje a un mensaje grabado de voz que se enviaba por teléfono. Después, el mensaje se recortaba a un texto de 144 caracteres que se enviaba en el sistema de notificación masiva llamado Blackboard. El último paso era copiar y pegar el mensaje recortado en los sitios de medios sociales del distrito.<sup>1246</sup>

Esos mensajes siempre usaban la misma verbosidad. Al principio, decían solamente que el centro educativo estaba en aislamiento, pero los padres entonces tenían que apurarse para llegar al centro educativo, así que el director ajustó el mensaje para incluir por qué la escuela estaba en estado asegurado y pedir a los padres que no fueran el centro educativo. El director al final añadía que todos estaban bien y seguros adentro. Este mismo mensaje se usó para cada episodio, lo que explica cómo se le dijo a la comunidad que los “estudiantes y el personal estaban seguros en los edificios” ese fatídico día (vea la figura 8-3 en la página 438).<sup>1247</sup>

---

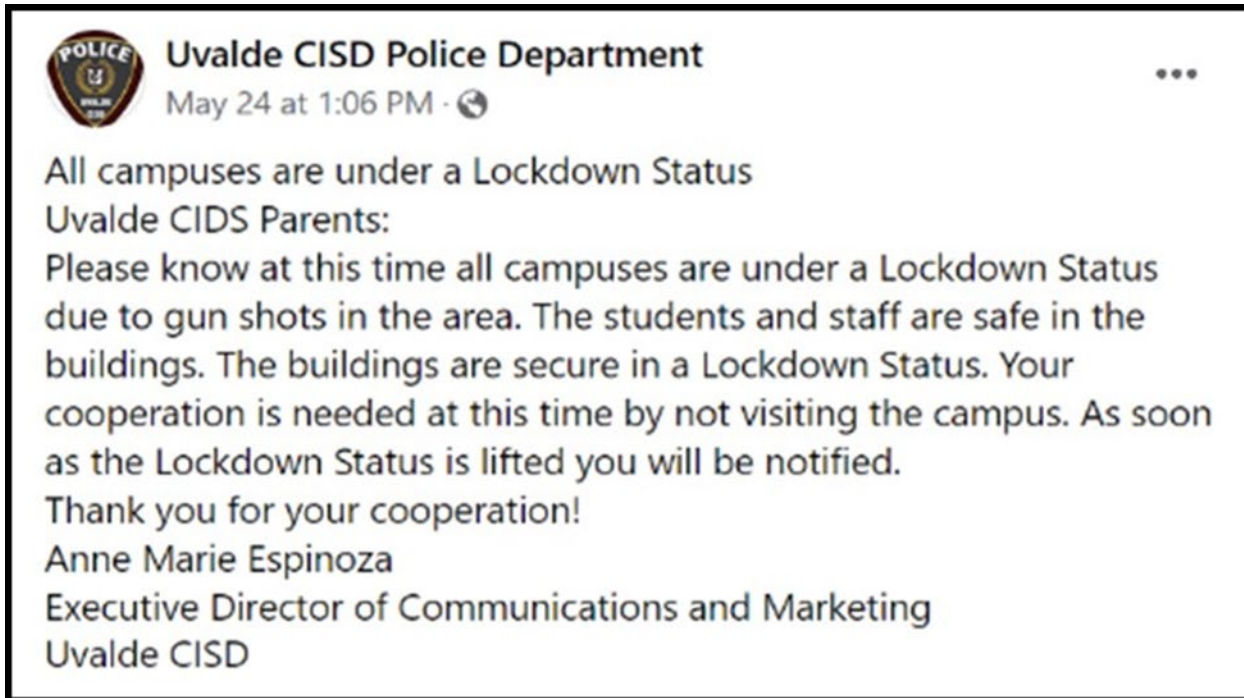
<sup>1245</sup> Investigación del CIR.

<sup>1246</sup> Investigación del CIR.

<sup>1247</sup> Investigación del CIR.



Figura 8-3. Publicación inicial del UCISD el 24 de mayo de 2022 (véase el contenido debajo de la imagen)



Captura de pantalla de la publicación inicial en Facebook del Departamento de Policía del CISD de Uvalde el 24 de mayo de 2022. La publicación dice, en inglés: “Todos los centros educativos están bajo estado de cierre de emergencia. Padres del CISD de Uvalde Tengan en cuenta que en este momento todos los centros educativos se encuentran bajo estado de cierre de emergencia debido a disparos en el área. Los estudiantes y el personal están a salvo en los edificios. Los edificios están seguros en estado de cierre de emergencia. Se necesita su cooperación en este momento de no visitar el centro educativo. Tan pronto como se levante el estado de cierre de emergencia, se les notificará. ¡Gracias por su cooperación! Anne Marie Espinoza, directora ejecutiva de Comunicaciones y Marketing, CISD de Uvalde”.

El TXDPS, la Patrulla Fronteriza y la UCSO con frecuencia estuvieron involucrados en persecuciones a alta velocidad y choques, pero la directora de comunicaciones del UCISD nunca se comunicó con esas agencias antes de distribuir un comunicado de prensa.<sup>1248</sup>

Al momento del incidente, la directora estaba en su vigésimo año como directora de comunicaciones del distrito escolar de Texas, con nueve de esos años en Uvalde. A pesar de esos años de experiencia, tenían de poca a nada de experiencia en comunicaciones en crisis. La directora interactuaba con los medios de comunicaciones locales, los cuales se componían de un periódico de Uvalde y dos estaciones de radio, de manera semanal. La mayoría de las comunicaciones compartían noticias positivas o contenido informativo para los padres. La excepción fue los mensajes a los padres sobre las persecuciones a alta velocidad, las cuales se habían vuelto rutina debido a la alta frecuencia con la que ocurrían.<sup>1249</sup>

<sup>1248</sup> Investigación del CIR.

<sup>1249</sup> Investigación del CIR.

A través de la Asociación de Relaciones Públicas de las Escuelas de Texas, la directora asistió a ejercicios teóricos de comunicaciones en crisis durante reuniones de desarrollo profesional o conferencias.<sup>1250</sup> El siguiente paso, el cual no ha ocurrido, será formular un plan de comunicaciones en crisis, y practicarlo con el personal del distrito escolar. El aumento de frecuencia de estos trágicos eventos hace que la planificación y la capacitación de la comunicación en crisis sean más críticas que nunca. Estas habilidades son versátiles y una vez establecidas pueden usarse durante cualquier incidente grave en una comunidad.

### Hospital Memorial de Uvalde

El Hospital Memorial de Uvalde (UMH) se enteró del incidente minutos después de los primeros disparos porque el oficial de información pública del UPD estaba por coincidencia en el departamento de emergencias con un familiar por un asunto no relacionado. Al momento del incidente, el director general del hospital estaba desempeñando los deberes de comunicación.<sup>1251</sup> Con base en un comunicado de prensa publicado el 25 de mayo de 2022, el hospital dependía de un plan de operaciones de emergencia para manejar la ola de víctimas y las comunicaciones públicas. El comunicado decía, “El UMH estableció ayer un centro de mando de emergencias cuando nos enteramos de la situación por las autoridades de las fuerzas policiales. Utilizamos nuestro sistema de preparación de emergencia en vigor para poner en espera apoyo adicional. . . Nuestro personal consoló y reconfortó a las personas que estaban esperando para identificar y reunirse con sus niños o proporcionó información conforme estuvo disponible.”

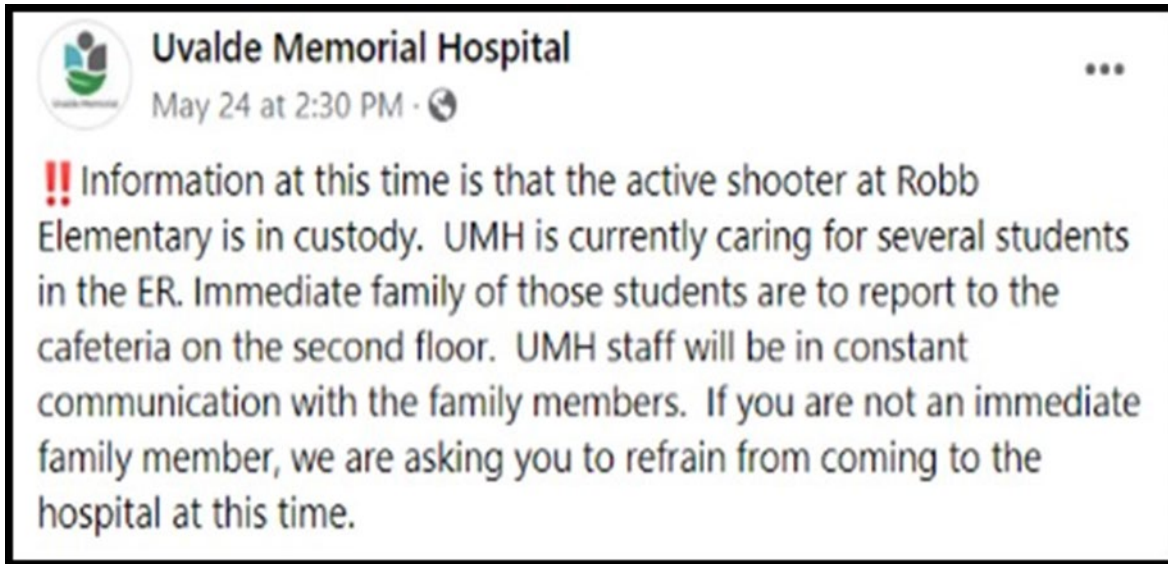
El UMH publicó en su primer contenido en los medios de comunicaciones sociales a la 1:30 p.m. (ver la figura 8-4), menos de una hora después de que se abatiera al sospechoso. Esto indica que el sistema de preparación de emergencias del hospital incluía un elemento de comunicación que les permitió mantener informados a los miembros de la comunidad. Sin embargo, bajo el sistema de información conjunta de FEMA, la información debió haberse publicado en coordinación con la agencia líder. La información sobre las víctimas debió publicarse de una manera holística, planeada y coordinada. Eso requiere que el hospital planee y se capacite con las agencias de las autoridades locales y otro personal de respuesta, incluso con los EMT. El UMH participó en el ejercicio teórico del centro de operaciones de emergencias en diciembre de 2021; sin embargo, el componente de la información pública no evolucionó del salón de capacitación a la realidad. Conocer a los compañeros oficiales de información pública de las organizaciones asociadas es solo el primer paso. Las organizaciones deben tener un plan escrito que se practique y mejore antes de que sea ejecutado en un evento grave.

---

<sup>1250</sup> Investigación del CIR.

<sup>1251</sup> Investigación del CIR.

Figura 8-4. Publicación del hospital UMH (véase el contenido debajo de la imagen)



Captura de pantalla de una publicación de Facebook de Hospital Memorial de Uvalde (UMH) el 24 de mayo a las 2:30 p.m. La publicación dice, en inglés, “La información en este momento es que el tirador activo en la Escuela Primaria Robb se encuentra bajo custodia. Actualmente el UMH está atendiendo a varios alumnos en la Sala de Emergencias. Los familiares directos de esos estudiantes deben presentarse en la cafetería del segundo piso. El personal del UMH estará en constante comunicación con los familiares. Si no es un familiar directo, le pedimos que se abstenga de venir al hospital en este momento”.

#### Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS)

El TXDPS tenía una considerable presencia en Uvalde antes del incidente porque representaba un papel en el manejo de problemas en la frontera de los Estados Unidos y México. Los oficiales de información pública locales trabajaban con regularidad con el oficial de información pública del TXDPS, pero solo de manera reactiva cuando surgían incidentes. Esta interacción había aumentado durante los 2 años previos al incidente, porque los problemas que había en la frontera llevaron al aumento de persecuciones a alta velocidad y choques. Las agencias locales hablaban de las escenas activas que implicaban al TXDPS y en ocasiones mencionaba al TXDPS en comunicados de prensa, pero ellos no redactaban comunicados de prensa en conjunto, ni planeaba, preparaban o se capacitaban juntos para esos incidentes ni para un posible incidente a mayor escala.

En el día del tiroteo, el supervisor regional de los oficiales de información pública del TXDPS llegó entre las 5:00 p.m.–6:00 p.m.<sup>1252</sup> El supervisor regional del TXDPS asumió de inmediato el trabajo de enviar los mensajes relacionados con el incidente. El supervisor había actuado como el oficial de información pública regional durante 2½ años, pero no estaba certificado con clases para oficiales de información pública de FEMA, ni sus registros estatales indican que hayan tomado cursos formales para oficiales de información

<sup>1252</sup> Investigación del CIR.

pública.<sup>1253</sup> La capacitación estuvo limitada a clases internas ofrecidas por el TXDPS.<sup>1254</sup> Eso podría explicar por qué el 24 de mayo de 2022, el supervisor regional nunca habló con ningún oficial de información pública de agencias locales ni con el UCISD. En lugar de eso, el supervisor comenzó a realizar entrevistas nacionales en vivo con base en la información que habían obtenido de los supervisores operacionales del TXDPS. El supervisor no estaba familiarizado con el concepto de un centro conjunto de información, ni el director regional del TXDPS, quien trabajó como supervisor del supervisor regional de los oficiales de información pública.<sup>1255</sup>

## Oficina del Sheriff del condado de Uvalde (UCSO)

Aunque la oficina del sheriff del condado de Uvalde era una de las agencias que respondió a la escena y jugó un papel importante durante todo el incidente, nunca envió ningún mensaje al público sobre las acciones de los agentes. No hubo coordinación con el oficial de información pública del UPD quien estaba dirigiendo los mensajes públicos iniciales por las autoridades locales.<sup>1256</sup> La oficina UCSO no compartió las publicaciones de los medios sociales del UPD ni creó su propio contenido. Como una de las agencias principales de respuesta, hubiera sido útil mantener informado al público de sus acciones durante un incidente de gran repercusión mediática. Aunque la agencia es pequeña, alguien está asignado a crear contenido en los medios sociales.<sup>1257</sup> Está claro que la política de los medios sociales de la agencia<sup>1258</sup> no aborda el uso de los medios sociales de comunicación para comunicarse con la comunidad durante actividades de vigilancia policial regulares en la comunidad ni durante un incidente crítico a gran escala. Este principalmente les prohíbe a los agentes que publiquen algo sobre trabajo policial en sus plataformas personales de medios sociales de comunicación desde los aparatos de la agencia e instruye a los agentes para que usen los medios sociales cuando estén fuera de servicio.

Inevitablemente, aunque con una cuidadosa planificación previa, los errores ocurren durante incidentes dinámicos a gran escala. Sin embargo, si los oficiales de información pública, los oficiales públicos y privados y las agencias de las fuerzas policiales pueden aprender de este incidente y otros incidentes de gran repercusión mediática, ellos pueden traducir esas lecciones en pasos prácticos para la planificación y preparación de comunicaciones de prácticas mejores para un evento de gran repercusión mediática. A través de planificación previa; buena capacitación y mensajes precisos y regulares se pueden reducir el número de errores, creando un resultado más positivo para las agencias mientras proporcionan a las víctimas información y apoyo vitales, lo cual es un paso necesario en el proceso de recuperación.

## Observaciones y recomendaciones

**Observación 1:** Las agencias de respuesta no tenían políticas adecuadas relacionadas y, en la mayoría de los casos, ninguna política para responder a agresores activos.

---

<sup>1253</sup> Investigación para el CIR; análisis de capacitación del CIR.

<sup>1254</sup> Investigación para el CIR; análisis de capacitación del CIR.

<sup>1255</sup> Investigación del CIR.

<sup>1256</sup> Investigación del CIR.

<sup>1257</sup> Investigación del CIR.

<sup>1258</sup> Análisis de documentos y datos del CIR.

**Recomendación 1.1:** Cada agencia debe tener una política clara y concisa para responder a situaciones de agresores activos.

**Recomendación 1.2:** Las agencias deben revisar con regularidad sus análisis de acciones a posteriori AAR con otras agencias regionales para planear como región una respuesta coordinada y de colaboración a posibles eventos similares.

**Recomendación 1.3:** Las agencias deben considerar obtener la acreditación a nivel estatal o nacional para adoptar y mantener políticas y procedimientos estandarizados. Este proceso también garantiza responsabilidad y transparencia que puede realzar la confianza en las autoridades entre las comunidades que sirven.<sup>1259</sup>

**Observación 2:** El centro de operaciones de emergencias de Uvalde elaboró un plan de gestión de emergencias adecuado. Sin embargo, no todas las agencias y organizaciones pertinentes participaron activamente en el proceso, los simulacros y los ejercicios lo cual al final contribuyó a la respuesta fallida de emergencia el 24 de mayo de 2022.

**Recomendación 2.1:** La designación de autoridades y oficiales superiores del gobierno local debe elaborar un sistema de gestión de emergencias resiliente en el cual se entiendan y compartan los planes de respuesta a emergencias de sus respectivas unidades de gobierno y departamentos operativos, por ejemplo: bomberos, policía, sheriff, EMS, salubridad pública, obras públicas, sistema escolar, planificación y servicios sociales.<sup>1260</sup>

**Recomendación 2.2:** La designación de autoridades debe instruir al administrador profesional de emergencias al nivel más alto del gobierno local para coordinar este sistema que también debe incluir partes interesadas del sector privado que representen los servicios públicos, proveedores de atención médica y líderes responsables de la infraestructura crítica.<sup>1261</sup>

**Recomendación 2.3:** Los líderes del gobierno deben considerar el adoptar una resolución que demuestre su compromiso para con el sistema NIMS.<sup>1262</sup>

**Recomendación 2.4:** Los oficiales superiores deben guiar a los líderes del gobierno, los negocios y las organizaciones (incluso grupos unidos en la fe y seculares sin fines de lucro) para coordinar y colaborar con el administrador de emergencias para que puedan actuar con decisión antes, durante y después de los desastres.<sup>1263</sup>

**Recomendación 2.5:** Los oficiales superiores deben participar personalmente y proporcionar dirección para realizar programas de ejercicios y evaluación que mejoren la familiaridad y coordinación entre toda la comunidad.

---

<sup>1259</sup> Oficina COPS, "Acreditación de la Agencia Policial (LEA)."

<sup>1260</sup> FEMA, *Guía para funcionarios locales y electos designados*.

<sup>1261</sup> FEMA, *Guía para funcionarios locales y electos designados*.

<sup>1262</sup> Agencia para la Gestión de Emergencias de Pensilvania, "Muestra de resolución municipal que adopta el NIMS."

<sup>1263</sup> FEMA, *Guía para funcionarios locales y electos designados*.

**Recomendación 2.6:** Los gobiernos locales deben llevar a cabo una expansión a las agencias estatales de gestión de emergencias y entidades federales tales como el Programa de Ejercicio y Evaluación de Seguridad Nacional y el Programa Nacional de Ejercicios para tener asistencia con recursos y capacitación de ejercicios.<sup>1264</sup>

**Recomendación 2.7:** La Oficina de Gestión de Emergencias debe identificar a grupos voluntarios y negocios locales que representen regularmente un papel en la planificación y preparación de emergencias antes, durante y después de los desastres. Los socios comerciales y de la industria deben colaborar a través de organizaciones voluntarias para apoyar al gobierno local en la planificación, preparación y provisión de recursos cuando se responde a situaciones de emergencia.<sup>1265</sup>

**Recomendación 2.8:** Los oficiales superiores deben elaborar un plan de recuperación previo a desastres que les permita anticipar lo que será necesario para restaurar la comunidad tan pronto como sea posible después de una emergencia. FEMA ofrece la Caja de Herramientas para la Gestión de Recuperación de la Comunidad, la cual ofrece un proceso de tres pasos de organización, planeación y control de recuperación.<sup>1266</sup>

**Recomendación 2.9:** Los socios regionales de seguridad pública deben planear, capacitar y ejercitar un mando unificado para incidentes complejos. Esto incluye a las autoridades federales, estatales y locales, bomberos, EMS, y administradores de emergencias, así como a otras agencias gubernamentales y no gubernamentales que responderán a un incidente crítico.

**Recomendación 2.10:** Las agencias deben realizar con regularidad simulacros de comunicación interoperables interdepartamentales regionales.<sup>1267</sup>

**Recomendación 2.11:** Los oficiales electos deben establecer un Grupo de Coordinación de Múltiples Agencias (MAC) para proporcionar guía en políticas para personal del incidente y apoyar la asignación de prioridades y distribución de recursos. Generalmente, esos grupos están formados de una agencia gubernamental o ejecutivos y administradores del sector privado cuyas organizaciones son afectadas, o proporcionan recursos, para el incidente. Los Grupos MAC permiten la toma de decisiones entre los oficiales superiores y los ejecutivos, y delegar la autoridad de mando al comandante del incidente para definir cooperadamente la respuesta y la misión de recuperación y la dirección estratégica. Además, los Grupos MAC identifican las prioridades operacionales y comunican esos objetivos al Centro de Operaciones de Emergencias y las funciones pertinentes del sistema de mando de incidentes y el centro conjunto de información.<sup>1268</sup>

**Recomendación 2.12:** Los oficiales electos y superiores deben recibir capacitación disponible a través del Instituto de Gestión de Emergencias (EMI, por sus siglas en inglés) de FEMA que proporciona un menú de

---

<sup>1264</sup> FEMA, *Guía para funcionarios locales y electos designados*; FEMA, *Programa de evaluación y ejercicios de seguridad nacional*; FEMA, *Acerca del Programa Nacional de Ejercicios*.

<sup>1265</sup> *Plan de Gestión de Emergencias del Estado de Texas*, 12.

<sup>1266</sup> FEMA, *Kit de herramientas de gestión de la recuperación de la comunidad*.

<sup>1267</sup> Agencia de Ciberseguridad y Seguridad de Infraestructuras. *Plan Nacional de Comunicaciones de Emergencia*.

<sup>1268</sup> Agencia de Ciberseguridad y Seguridad de Infraestructuras. *Plan Nacional de Comunicaciones de Emergencia*.

cursos designados específicamente para oficiales superiores. Además de cursos independientes de estudio en línea en el sistema NIMS, ICS, Mando Unificado y otra capacitación básica de emergencias, el EMI ofrece capacitación especializada en persona para oficiales principales. La cartera de cursos incluye Gestión de Emergencias para Oficiales Superiores, Perspectiva del sistema NIMS para Oficiales Superiores y Recuperación de Desastres: Los papeles locales de la comunidad. Los oficiales superiores deben trabajar con sus administradores profesionales de emergencias para tener recomendaciones de cursos específicos. Los estados también deben tener programas y ofertas específicos de capacitación.<sup>1269</sup>

**Observación 3:** El memorando de entendimiento (MOU) entre el Departamento de Policía de Uvalde y el Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidad de Uvalde que estaba activo el día del incidente falló para delinear con precisión las expectativas y autoridades para una respuesta a un evento de violencia masiva. Las agencias fallaron para ejecutar el MOU, ni capacitar en distintas disciplinas en la preparación para un incidente crítico.

**Recomendación 3.1:** Los oficiales superiores deben establecer acuerdos de asistencia mutua que establezcan los términos y las condiciones mediante los cuales las partes acordarán proporcionar recursos, personal, instalaciones, equipo y suministros para el apoyo de respuestas a incidentes críticos que creen un riesgo extremo para la seguridad pública.

**Observación 4:** La legislación de Texas representa un papel importante que exige los tipos y las frecuencias de la capacitación para los agentes de policía en el estado de Texas a través de la TCOLE.

**Recomendación 4.1:** Las Normas y Capacitación para Oficiales de Policía (POST) estatales y otras entidades de capacitación deben trabajar con las legislaciones estatales y los líderes de las fuerzas policiales dentro de su estado para realizar revisiones de rutina coordinadas de programas obligatorios de capacitación para policías dentro de sus estados para determinar cuál es el equilibrio apropiado de los temas y los cursos de capacitación. Los requisitos y el tiempo obligatorios de capacitación deben incluir opciones de capacitación centrados en eventos tácticos complejos, únicos, tales como un agresor activo.

**Observación 5:** El UPD y la oficina UCSO parecen mostrar recortes de presupuesto y personal, lo que impide oportunidades de capacitación.

**Recomendación 5.1:** Siempre que sea posible, debe ofrecerse capacitación para múltiples agencias para reducir la carga a una sola agencia de las fuerzas policiales. La capacitación de múltiples agencias permite compartir los costos y los recursos y, más importante, permite a los agentes de policía capacitarse con otras agencias que típicamente responderán en conjunto a un incidente grave. Establecer relaciones, administración y resolución de un incidente grave cuando pase uno.

**Observación 6:** Las agencias que respondieron tenían una exposición mínima a los sistemas ICS/NIMS. De los que estaban ofreciendo servicios con las agencias primarias de respuesta, solamente el Jefe de Policía del UCISD Arredondo y el director regional del TXDPS habían tomado la capacitación de los sistemas ICS/NIMS.

---

<sup>1269</sup> Agencia de Ciberseguridad y Seguridad de Infraestructuras. *Plan Nacional de Comunicaciones de Emergencia*; Instituto de Gestión de Emergencias | Cursos y horarios de EMI.”

**Recomendación 6.1:** Todas las autoridades deben exigir que se tomen cursos al nivel del sistema NIMS de atención, tales como el ICS-100 y IS-700.

**Recomendación 6.2:** Todas las personas clasificadas deben tener que tomar cursos y capacitación de repaso de los sistemas ICS/NIMS. Estas habilidades deben ejercerse a través de un ejercicio teórico multijurisdiccional y multidisciplinario.

**Observación 7:** Los oficiales de respuesta tenían niveles de capacitación de tiradores activos que variaban en términos de duración y calidad, lo que llevó a fallas en el establecimiento de la operación de la capacitación.

**Recomendación 7.1:** Las agencias de las fuerzas policiales deben proporcionar un total de 8 horas de capacitación de tiradores activos que induzcan estrés y estén en un escenario, anualmente para los oficiales de todos los niveles de rango en la capacitación.

**Recomendación 7.2:** Las agencias de las fuerzas policiales deben trabajar estrechamente con las escuelas y otros lugares vulnerables para entender cómo se enseña a los ocupantes a responder a unas amenazas de agresor activo (por ejemplo: a los niños se les enseñó estar en silencio en un salón oscuro, mientras que algunos oficiales informaron que escuchaban voces y creían que los salones oscuros significaban que estaban desocupados).

**Recomendación 7.3:** Debe llevarse a cabo una investigación para determinar si la respuesta a una amenaza de agresor activo debería incluir el cambio a un “entorno normal” (por ejemplo: con las luces apagadas).

**Recomendación 7.4:** La TCOLE debería considerar revisar la guía de capacitación de las fuerzas policiales escolares con base en las recomendaciones del CIR.

**Recomendación 7.5:** Las agencias deben incluir en la planificación previa al incidente diagramas de acceso oportuno y accesos universales a edificios y salones, en particular en infraestructuras críticas, escuelas y edificios en donde se reúnen con regularidad números grandes de personas.

**Observación 8:** El personal de las agencias que respondieron se capacitaba y ejercitaba rara vez en entornos de múltiples agencias.

**Recomendación 8.1:** La capacitación, los simulacros y los ejercicios entre agencias ayudan a establecer relaciones a nivel de los agentes en primera línea y, si asisten los supervisores de las fuerzas policiales, pueden reforzar aún más las relaciones y la eficacia de una respuesta de múltiples agencias a un incidente de víctimas masivas. Aunque las políticas pueden diferir levemente entre agencias, la homogeneidad global son las mismas en un incidente de agresor activo.

**Observación 9:** Las agencias de respuesta no tenían suficiente capacitación en trauma, resiliencia y salud mental y bienestar.

**Recomendación 9.1:** Las agencias deben proporcionar educación sobre preparación y capacitación sobre el control de trauma y estrés a todo el personal, incluso estrategias para sobreponerse para controlar el estrés y el trauma durante y después de un incidente de víctimas masivas.



**Recomendación 9.2:** Las agencias deben elaborar y mantener un plan global de respuesta a crisis para atender las necesidades de salud mental de su personal durante un incidente de víctimas masivas.

**Recomendación 9.3:** Las organizaciones de respuesta deben proporcionar apoyo de salud conductual antes y después de la respuesta para ayudar a mitigar y tratar el desarrollo de fatiga de la compasión, estrés traumático secundario y la traumatización indirecta. Este apoyo puede incluir educación y capacitación, políticas y procedimientos y servicios.

**Recomendación 9.4:** El estigma de buscar apoyo para la salud mental y los traumas en la comunidad de las fuerzas policiales necesita ser contrarrestada con educación, capacitación, políticas, protocolos y liderazgo, lo cual crea un entorno que reconoce y respeta el bienestar mental de las autoridades de las fuerzas policiales de la misma manera que los aspectos físicos de ser policía.

**Recomendación 9.5:** Es necesario ajustar la aplicación de servicios a los distintos tipos del personal de respuesta (bomberos/EMS, policías, servicios para víctimas, despachadores, etc.) para que el lenguaje usado y los ejemplos de los tipos de síntomas que podrían experimentar sean más aplicables a sus experiencias y papeles individuales.

**Observación 10:** La comunidad escolar de Uvalde no se preparó lo suficiente y participó en la planificación de incidentes de desastres con víctimas, emergencias o incidentes de violencia masiva con su propio personal, con agentes de policía y otro personal de respuesta, no con los estudiantes, los familiares ni con otros guardianes.

**Recomendación 10.1:** Los ejercicios de preparación deben incluir la programación regular de simulacros de trauma informado, adecuados por edades; prescribir instrucciones y procedimientos y una comunicación clara. Todas las partes interesadas (personal escolar, policías, padres y guardianes, estudiantes y otras partes interesadas pertinentes) deben estar involucrados en el proceso y estar informados para ayudar a reducir la ansiedad y el caos.

**Recomendación 10.2:** La planificación de la preparación debe incluir consideraciones para acceso a idiomas para las personas que tengan el inglés como segundo idioma. Los materiales, las instrucciones y las comunicaciones deben proporcionarse en los idiomas que predominen en la comunidad.

**Observación 11:** Los oficiales de información pública regionales y sus administradores no tenían la capacitación necesaria para los incidentes de víctimas masivas desde la perspectiva de las comunicaciones, para incluir cómo establecer un centro conjunto de información ni para coordinar un sistema de información conjunta.

**Recomendación 11.1:** Las autoridades de las fuerzas policiales, los bomberos y cualquier otro oficial de información pública pertinente debe obtener las certificaciones de oficial de información pública básica y avanzada de FEMA como base de su capacitación.

**Recomendación 11.2:** Los cursos para oficiales de información pública de FEMA deben ser solamente el primer paso en la capacitación de comunicaciones. Las agencias deben investigar oportunidades de capacitación regionales y nacionales para aumentar las clases de FEMA.

**Recomendación 11.3:** Los oficiales de información pública de la policía deben relacionarse a nivel estatal y nacional (por ejemplo: asistir a conferencias nacionales de policía que tengan una sección para los PIO) para aprender las prácticas comunes para administrar los mensajes públicos de incidentes graves y relacionarse con compañeros en el campo.

**Recomendación 11.4:** Los conceptos aprendidos en las clases básicas de comunicación de crisis deben adoptarse en el plan de comunicación de crisis que se simula y practica con todo el personal involucrado.

**Recomendación 11.5:** Las agencias asociadas deben revisar sus planes de comunicación en crisis en conjunto para garantizar que se complementen entre sí. Es sumamente importante que el compromiso para coordinar los mensajes se practique en eventos más pequeños, para que no sea un concepto extraño cuando ocurra un incidente a gran escala.

**Recomendación 11.6:** Las políticas de los medios sociales de comunicación de las agencias de policía deben establecer claramente que deben usarse para comunicarse con la comunidad durante situaciones de incidentes críticos.

**Observación 12:** El oficial de información pública regional no coordinó, no se capacitó diversamente ni practicó formalmente comunicaciones de múltiples agencias.

**Recomendación 12.1:** Cuando una agencia presenta ejercicios operacionales, debe establecer un centro conjunto de información y abarcar a todas las agencias participantes para garantizar que se practiquen e incorporen en la planificación de un incidente a gran escala mensajes públicos coordinados.

**Recomendación 12.2:** Cada oficial de información pública debe redactar un plan de comunicación en crisis y practicarlo por lo menos cuatro veces al año con eventos más pequeños. Esto ayudará a identificar áreas de problemas y soluciones para garantizar que todos estén familiarizados con el plan y conozcan sus papeles en lugar de tratar de decidir esto durante una crisis.

**Recomendación 12.3:** El centro de operaciones de emergencia debe ofrecer cada trimestre reuniones regionales de oficiales de información pública. Las reuniones deben incluir a la policía, bomberos, gobierno municipal y del condado, hospitales, escuelas públicas y privadas, aeropuertos, bases militares, universidades y otras organizaciones grandes del área. Esto crea una oportunidad para establecer relaciones, planificar operaciones conjuntas e incidentes a gran escala que crucen las líneas jurisdiccionales, e idear planes para apoyarse entre sí durante otros eventos graves.

**Recomendación 12.4:** Después de una conversación global, las reuniones regionales de oficiales de información pública deben estar abiertos a los medios de comunicación locales. Esto establece relaciones productivas de trabajo y permite que los medios de comunicación y los profesionales de la comunicación arreglen los problemas que puedan surgir.

**Observación 13:** En el día del tiroteo escolar en la Escuela Primaria Robb, cada oficial de información pública actuó independientemente y falló para coordinar el aspecto de los mensajes públicos de la respuesta.

**Recomendación 13.1:** Cuando los incidentes implican a múltiples agencias, es vital que la organización líder que envíe los mensajes públicos haya establecido previamente un proceso planificado con las otras agencias. En el día del incidente, la organización líder debería haberse coordinado con los otros para garantizar que se enviaran los mensajes precisos que el público espera y merece.

**Recomendación 13.2:** Cuando ocurre un incidente de víctimas masivas, la agencia líder debe organizar las conferencias de prensa a través del centro conjunto de información. Todas las agencias de apoyo deben tener la oportunidad de contribuir información sobre el incidente. Esto garantiza que se prepare un comunicado general de información uniforme.

# Conclusión

En resumen, la respuesta al incidente de un gran número de víctimas del 24 de mayo de 2022 en la Escuela Primaria Robb fue un fracaso. Las dolorosas lecciones que se detallan en el presente informe no pretenden exacerbar una situación que en sí ya es trágica ni agudizar el dolor del trauma de aquellos que se vieron directamente afectados por los eventos del 24 de mayo y los días, semanas y meses posteriores. El presente informe ofrece un recuento independiente de ese trágico día y de los eventos y actividades que conllevaron hasta el 8 de junio de 2023, cuando concluyó el período del Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés). El equipo del CIR mantuvo precisión en la primera línea al tiempo que equilibraba perspectivas de transparencia y sensibles al trauma. La meta es que este informe proporcione respuestas a aquellos que resultaron directamente afectados a la vez que se expresen recomendaciones y lecciones aprendidas al país. El equipo de CIR incluyó muchas recomendaciones para fortalecer la preparación y la planificación, mejorar la respuesta táctica y estratégica, incrementar las comunicaciones y mejorar la recuperación, el apoyo y las investigaciones posteriores al incidente con la meta de ayudar a otras comunidades en la preparación, la respuesta y las consecuencias. Honramos a las víctimas, los sobrevivientes y a todos los afectados por este informe. La valentía de los sobrevivientes y las voces que se perdieron de aquellos que fueron asesinados el 24 de mayo debieran ser una llamada a la acción para las comunidades de nuestra nación.

*El gobierno federal ofrece capacitación y asistencia técnica gratuita, entre ellas: el programa de la Iniciativa de Reforma Colaborativa de la Oficina COPS del Departamento de Justicia,<sup>1270</sup> el Centro Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica del Buró de Justicia del Departamento de Justicia<sup>1271</sup> y el Centro de Asistencia Técnica de Disponibilidad para la Planificación y Manejo de Emergencias en las Escuelas del Departamento de Educación.<sup>1272</sup> La Oficina COPS puede ayudar a identificar los recursos gubernamentales relacionados con este informe.*

---

<sup>1270</sup> Oficina COPS, “Centro de Asistencia Técnica de la Iniciativa de Reforma Colaborativa.”

<sup>1271</sup> BJA, “Centro Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica de la Oficina de Asistencia de Justicia.”

<sup>1272</sup> Disponibilidad para la Planificación y Manejo de Emergencias en las Escuelas, “Centro de Asistencia Técnica de Disponibilidad para la Planificación y Manejo de Emergencias en las Escuelas.”

# Apéndice A. Perfiles conmemorativos

El lenguaje en el perfil refleja nuestro intento respetuoso de captar el espíritu de cada una de las víctimas. Estos perfiles también se pueden visitar en línea en la siguiente dirección:  
<https://cops.usdoj.gov/uvalde>.

## Nevaeh Alyssa Bravo



A **Nevaeh Alyssa Bravo**, de 10 años, se le recuerda como una niña que siempre hacía sonreír a la gente. Su nombre es Cielo escrito al revés en inglés. Como parte del Proyecto Mural Sanando Uvalde, la artista Brittany “Britt” Johnson pintó el mural de Nevaeh, que contiene un corazón, dos pájaros, una rosa y una nota escrita a mano que dice “Te amo”. También incorpora algunas de sus cosas favoritas tales como los colores morado y rosa, mariposas, sóftbol y el símbolo de TikTok. El mural muestra a Nevaeh con una cascada de rizos que caen sobre su hombro, la forma en que le gustaba llevar su cabello.<sup>1273</sup>

<sup>1273</sup> CNN, “Noticias del tiroteo de Texas el 24 de mayo”; Briones, “Nevaeh Alyssa Bravo, una estudiante de Uvalde que amaba a su familia, muere a los 10 años”; Maldonado, “Nevaeh Alyssa Bravo.”

## Jacklyn “Jackie” Cazares



**Jacklyn “Jackie” Cazares**, de 9 años, se sentía muy orgullosa de su nuevo vestido blanco mientras se lo mostraba a su familia cuando celebró su primera comunión una semana antes de que falleciera. Era muy sociable y le gustaba ser el centro de la atención. Su familia la recuerda como una niña pacífica, amorosa, cariñosa y compasiva. Hacía todo lo que podía para ayudar a la gente y hacerles reír, sin importar lo mal que pudiesen sentirse. También se le recuerda como alguien a “quien no le gustaba los hostigadores; no le gustaba que molestaran a los chicos”. Le encantaba cantar, hacer vídeos en TikTok e interactuar con amigos en Snapchat; sus cuatro perros eran su mundo. Cuando la artista Kimie Flores pintó su mural como parte del Proyecto Mural Sanando Uvalde, incorporó la foto de Jackie con el vestido de su primera comunión. Además, el mural muestra el amor que tenía Jackie por la Torre Eiffel – su recámara estaba llena de imágenes del icónico monumento y ella soñaba con viajar a París para visitar y vivir la cultura francesa. Jackie había comenzado a juntar monedas en una alcancía para su viaje a París algún día. Su color favorito era el verde salvia. El sueño de Jackie era ser veterinaria.<sup>1274</sup>

---

<sup>1274</sup> Montgomery y otros, “‘Era mi dulce niña.’” “Mientras Uvalde empieza la escuela, una familia se detiene”; Andreano y otros, “Recordando a las víctimas del tiroteo en la escuela de Uvalde”; “Tiroteo masivo de la escuela de Uvalde: Lo que sabemos”; Chappell y otros, “Qué sabemos sobre las víctimas”; Maldonado, “Jackie Jaylen Cazares”; “Recordando a Jacklyn Cazares como un alma libre.”

## Makenna Lee Elrod



**Makenna Lee Elrod**, de 10 años, era hermosa, divertida, inteligente y fabulosa. Tenía un corazón de oro y amaba a su familia y sus amigos. A menudo se decía que su sonrisa podía iluminar la sala. A Makenna le encantaba jugar sóftbol y hacer gimnasia, bailar y cantar, manipular juguetitos y pasar tiempo con su familia. Era miembro del Club 4-H y amaba a los animales, entre ellos: el perro Bailey, el cerdito Porkchop, el becerro Twitty y el caballo Dude; todos los animales vivían en la finca de la familia y eran parte importante de la vida de Makenna. Siempre estaba deseosa de ir al rancho con su papá y dar de comer a los animales y cabalgar en el campo. La Fundación de Desarrollo de la Juventud 4-H de Texas ha establecido una beca en memoria de Makenna. Le encantaban tanto las mariposas que durante su entierro se liberaron muchas. Makenna disfrutaba escribiendo notas a su familia y dejándoselas en lugares escondidos para que después las encontraran. Era una líder nata y le encantaba la escuela. El color favorito de Makenna era el morado. Recientemente había empezado a leer la Biblia y a menudo cantaba su canción favorita: “El león y el cordero”.<sup>1275</sup>

---

<sup>1275</sup> “Tiroteo Masivo en la Escuela de Uvalde: Lo que sabemos”; Maldonado, “Makenna Lee Elrod”; “Esquela de Makenna Lee Elrod”; Sturdevant, “Beca 4-H de Texas”; Alfonseca y Estrada, “Madre de víctima de Uvalde se pronuncia”; Briones, “Makenna Lee Elrod, brillante y amorosa”; Herron, “Exclusiva: El padre de Makenna Elrod-Seiler.”

## José Flores Jr.



A **José Flores Jr.**, de 10 años, conocido cariñosamente como Josecito y “Baby José”; le encantaban los coches y los deportes, especialmente el béisbol. José era hincha de los Houston Astros y en el equipo de la Liga de Menores de Uvalde, llevaba la camiseta con el número 6. A menudo se le describía como un chico muy energético y le gustaban los juegos de vídeo. Sus familiares y amigos dicen que lo recordarán siempre por su gran corazón y porque eternamente estaba de buen humor y siempre saludaba a todo el mundo. Entre sus comidas favoritas se encontraba Takis Chips y Cheetos picantes al rojo vivo; su color favorito era el azul oscuro. Cuando fuese grande, José quería ser agente de policía para proteger a los demás. El día del tiroteo, lo acababan de homenajear por su labor académica, ganándose un lugar en el cuadro de honor.<sup>1276</sup>

---

<sup>1276</sup> Montgomery y otros, “‘Era mi dulce niña’”; Kantor, “Matan a niño en tiroteo de Texas”; “Tiroteo Masivo en la Escuela de Uvalde: Lo que sabemos”; Hampton, “Tiroteo en la escuela de Texas: Lo que sabemos”; Sandoval, “Perdimos a un hijo”; Briones, “José Manuel Flores, Jr.”; Uria, “Se reúnen los dolientes para los entierros de estudiante y maestro.”



## Eliahna “Ellie” Amyah García



**Eliahna “Ellie” Amyah García**, de 9 años, era una chica feliz y extrovertida; le encantaba bailar y jugar deportes. Acababa de ganar el campeonato de baloncesto el sábado anterior. El artista Abel Ortiz, quien pintó su mural como parte del Proyecto Mural Sanando Uvalde, reflejó el amor de Ellie por el baloncesto mostrándola con su camiseta deportiva—con el número 21, que ella eligió porque era el día del cumpleaños de su madre—con el título “All Star” (“estelar”). La pintura de Ortiz también incorpora su espíritu, su amor por la vida y su amor por Jesús. Eliahna quería ser animadora deportiva; le encantaba la salsa picante, fideos Ramen, bailar y la película *Encanto* de Disney. A Ellie se le enterró con un vestido de *Encanto* hecho a la medida que el equipo de diseño de disfraces de Walt Disney le regaló a su familia. El vestido se lo hicieron en morado, su color favorito, cubierto con lilas y una cascada de volantes. Eliahna iluminaba el mundo de cualquiera con sus grandes sonrisas y abrazos. Venía de una familia numerosa, era la segunda de cinco niñas y le encantaba pasar tiempo con sus hermanitas. Adoraba hacer vídeos y ya estaba practicando con su hermana mayor una coreografía para su quinceañera, incluso cuando todavía faltaban 5 años para la fiesta. Su sueño era ser maestra.<sup>1277</sup>

<sup>1277</sup> “Tiroteo Masivo en la Escuela de Uvalde: Lo que sabemos”; “Artistas de Texas conmemoran con murales a las víctimas de Uvalde”; Ortiz, “Eliahna ‘Ellie’ Amyah García”; Medina, “La comunidad tejana asiste al entierro de Eliahna ‘Ellie’ García”; “Disney le envía un regalo a la familia de Ellie García”; Briones, “Eliahna Amyah García”; Gómez Licon, “Uvalde: Visitas, sepelios y entierros”; Yan y otros, “Recordando a las víctimas de la masacre de Uvalde, Texas.”

## Irma Linda García



**Irma Linda García**, de 48 años, era una madre, esposa y educadora dedicada conocida por su amor a la familia y el orgullo de sus hijos y sus alumnos. La Sra. García se casó con su novicito de la secundaria, José García. Le encantaba el menudo y acompañar a su esposo a hacer parrilladas y escuchar música. Pescar desde el muelle con su esposo e hijos era otro de sus pasatiempos favoritos. Empezó a enseñar un año después de haberse casado y se acercaba a cumplir 23 años como docente en la Escuela Primaria de Robb, 5 de los cuales enseñó junto con la Sra. Eva Mireles. Recibió numerosas distinciones profesionales, entre ellos: Maestra del Año en 2019. A la Sra. García se le conocía por inspirar a sus alumnos para ir a la universidad y celebraba a sus alumnos que regresaban para el “desfile de graduados” con antelación a su graduación. Su espíritu se encuentra consagrado en una publicación que hizo en los medios sociales en ese entonces: “Verlos regresar a sus escuelas primarias con su toga y birrete . . . es el motivo por el que cada maestro en este distrito se dedica a lo que se dedica”, escribió García. “Ese momento hace que todas las luchas, las largas horas de trabajo y el interminable papeleo valgan la pena.” Su esposo, José García, murió dos días después del tiroteo; les sobreviven 4 hijos, con edades que van de 12 a 23 años.<sup>1278</sup>

<sup>1278</sup> Ura, “Irma y Joe García”; “Esquela de Irma Linda García”; Sottile, “Mataron a su mamá en Uvalde”; Anderson y otros, “Por cinco años fueron coeducadoras”; Wertheimer, “Tiroteo de Texas: Los maestros que se sacrificaron.”

## Uziah Sergio García



**Uziah Sergio García**, de 10 años, conocido como Uzi para la mayoría, fue un niño amoroso, inteligente, dulce y lleno de energía. Uzi amaba a toda su familia y cualquier cosa que fuese activa como correr, el juego gorila tag, fútbol y natación. Se le conocía por ser competitivo, pero también justo y amable. Uzi tenía un profundo amor por Jesús, y siempre que su familia decía: “Te amo y Jesús también te ama”, él respondía: “y ¡Jesús también te ama!” Le encantaban los sándwiches de Nutella con Takis azules, los cuales quería que otros probaran. Era tontín, tenía una risa contagiosa y se le conocía por su cabello desgreñado—pero más allá de su bobería, a Uzi se le recuerda por su bella alma.<sup>1279</sup>

---

<sup>1279</sup> “Esquela de Uziah Sergio García”; King, “Han pasado cuatro meses y nada no ha cambiado”; Fraire, “Víctima de Uvalde Uziah García”; Maldonado, “Uziah Sergio García”, “‘Niño amoroso’ la última víctima del tiroteo de la escuela de Texas.”

## Amerie Jo Garza



**Amerie Jo Garza** cumplió 10 años dos semanas antes del tiroteo en la Escuela Primaria Robb. Había pasado la mañana celebrando su nombramiento en el cuadro de honor ese último día de colegio y regresó a su salón de clase para terminar su día antes de que viniera su madre a recogerla para iniciar las vacaciones de verano. A Amerie se la recuerda como una niña extravertida y una alumna que disfrutaba sobresalir en la clase, con la esperanza de un día combinar la docencia con una de sus asignaturas favoritas, el arte. Le encantaban los lápices y las pinturas de colores (especialmente de color morado), jugar con arcilla y querer que la gente se divirtiera. A Amerie se le describe como la luz en el aula con la mejor actitud posible. Tenía confianza en sí misma y no temía ser diferente, hacer las cosas que le gustaban independientemente de la opinión de otros. Era la “consentida de papá” y también le encantaba hacer cosas para sus padres y hermanos.<sup>1280</sup>

---

<sup>1280</sup> Las fotografías de todas las víctimas que murieron el 24 de mayo de 2022 fueron provistas por NBC–Dallas-Fort Worth; “Obituario de Amerie Jo Garza.”

## Xavier James López



**Xavier James López**, de 10 años, se le conocía como un jovencito amante de la diversión que, ya sea en la escuela o en la casa, siempre lucía una brillante sonrisa. Y como niño de cuarto grado, nunca se tomó las cosas muy en serio, y a menudo encontraba el tiempo para alentar a cualquiera que lo necesitara. Aun así, estaba muy emocionado sobre su reciente logro académico, al aceptar con mucho orgullo su certificado de inclusión en el cuadro de honor. Según su familia: “en realidad ya no podía esperar la hora de ir a la escuela secundaria”. A Xavier le gustaba divertirse con sus amigos, especialmente con su compañera de clase Annabell Guadalupe Rodríguez y las actividades de verano como natación y jugar en la liga de menores de béisbol. A los siete años aprendió a hacer el plato favorito de su padre: salsa picante. Xavier vendía la salsa que hacía a sus familiares y amigos y usaba el dinero que ganaba para comprarles juguetes a sus hermanitos. Su naturaleza extrovertida y divertida surgía cuando llevaba a cabo bromas pesadas y se aunaba al baile pareja del sur tejano, la cumbia. Se le recuerda cariñosamente como un chico con “montones de energía”.<sup>1281</sup>

<sup>1281</sup> Cohen, “‘No estoy listo:’ 2 víctimas de Uvalde.”

## Jayce Carmelo Luevanos



**Jayce Carmelo Luevanos**, un niño de cuarto grado de 10 años, amaba tanto asistir a la escuela como amaba a su familia. Vivía con su madre y sus abuelos, para los que Jayce tenía la costumbre de levantarse temprano en la mañana y hacerles una jarra de café antes de irse al colegio. De forma regular expresaba sus fuertes vínculos con la familia y la comunidad a través de las notas amorosas especiales que le escribía a su familia y las invitaciones abiertas que les ofrecía a sus amigos del barrio y compañeros de clase a los que recibía con frecuencia en el hogar familiar. Con una entrañable personalidad y la capacidad de comunicarse de forma eficaz, Jayce siempre estaba rodeado de amigos con los que disfrutaba practicar algún juego en el exterior y simplemente hacer cosas divertidas. Y ¡siempre se encargaba de tener bastantes refrigerios para todos! Su sonrisa era contagiosa y le encantaba hacer reír a la gente. Jayce amaba a su perra, Fifi y entre sus pasatiempos favoritos se encontraban los dinosaurios, los ninjas y dibujos para colorear.<sup>1282</sup>

---

<sup>1282</sup> Ball, “*Son tan jóvenes*”: Un abuelo en Uvalde”; Esquivel, “Enunciado del artista”; “Jayce Carmelo Luevanos.”

## Tess Marie Mata



**Tess Marie Mata** amaba profundamente a su familia, así como también a su gato, Oliver. Al igual que muchos niños de 10 años, quería seguir los pasos de su hermana mayor, incluso empezó a ahorrar para la universidad porque quería asistir a la misma universidad que su hermana mayor, la Universidad Estatal de Texas, donde ahora es un Bobcat [gato montés] honorario.

Para honrar su vida, se establecerá la Beca Tess Marie Mata para ayudar a los estudiantes a seguir el sueño de esta niña de quinto grado de estudiar ciencias de la salud. Tess también ahorró dinero para que la familia tomara unas vacaciones a Disney World. Le encantaba el show *Victorious* de Nickelodeon y era ávida jugadora de sóftbol y le encantaba seguir a su equipo de béisbol favorito, los Houston Astros. Ella jugaba en la misma posición que el jugador de los Astro José Altuve y lo vitoreaba fuerte siempre que le tocaba batear. Tess, a quien muchos conocían como “Tessy”, adoraba los vídeos de TikTok y soñaba algún día ser viral en esa plataforma de medios sociales. Su vídeo de baile “Mi dulce bebé” en TikTok tiene más de 200,000 visualizaciones. Tess era atlética y le encantaban los deportes. También le encantaban los vestidos elegantes y las joyas bonitas, y siempre se le recordará por su bella sonrisa y su especial gesto de la paz.<sup>1283</sup>

---

<sup>1283</sup> García, “La familia de una víctima de 10 años del tiroteo de Uvalde”; Craig y Waldman, “Beca honra la vida”; Briones, “Tess Marie Mata”; Ronen, “Enunciado del artista.”

## Maranda Mathis



**Maranda Mathis**, que cumplió 11 años alrededor de dos semanas antes del tiroteo en la Escuela Primaria Robb, tenía un corazón gigante y amoroso. Era una jovencita dulce, inteligente y tímida que disfrutaba estar en contacto con la naturaleza y pasar tiempo al aire libre mientras recolectaba cosas como rocas, conchitas y plumas. Aquellos que conocieron a Maranda recuerdan la gran imaginación que tenía y su gran amor por los unicornios y las sirenas, especialmente si eran de su color favorito, morado. Maranda era divertida, valiente y muy inteligente. Su familia la describe como “un chico dulce, inteligente y tímida que disfrutaba estar en contacto con la naturaleza y al aire libre”. Tuvo el mismo efecto en sus pares: uno de sus compañeros de escuela añadió que “tenía buenos modales y era una chica inteligente”. A Maranda se le conocía por su dulce personalidad, sonrisa linda y ojos tiernos; aparte de todo esto, era su amoroso corazón el que se ganaba el cariño de sus amigos y compañeros de clases. Le fascinaba pasar el tiempo con su hermano menor, jugar Roblox en su tableta y comer sus comidas favoritas: pizza, tacos y alitas sin huesos y también tenía un amor especial por los animales. Aunque a veces era muy tímida y callada, no dudaba en demostrar su amor por la familia y los amigos mediante expresiones muy sinceras y actos de amabilidad, por los que siempre se le recordará. Para todos sus familiares y amigos, Maranda era amorosa, atenta y de una genuina dulzura.<sup>1284</sup>

---

<sup>1284</sup> Jiménez, “De su ‘amor por los animales y la pizza’”; Briones, “Maranda Gail Mathis”; “Lo que sabemos sobre las víctimas”; “Maranda Gail Mathis.”



## Eva Mireles



**Eva Mireles**, de 44 años, era madre, esposa y educadora dedicada conocida por su naturaleza alegre y activa. La Sra. Mireles adoraba CrossFit, el senderismo y pasar tiempo con su familia. Se le conocía por combinar sus dos pasiones al levantarse antes del amanecer para ir a hacer senderismo durante las reuniones familiares. Vivió su vida al máximo y su hija recordó momentos en los que cantaban karaoke y recreaban videos de TikTok juntas. Fue educadora por 17 años y se especializó en educación especial; apenas hace un par de años, ayudó a integrar a los niños con discapacidades de desarrollo en las clases regulares en la zona de Uvalde. Como lo recordó cariñosamente una madre de familia, la Sra. Mireles “fue una persona bella y una maestra dedicada que iba más allá de lo que se esperaba de ella”. La Sra. Mireles y la Sra. García enseñaron de forma conjunta el cuarto grado en la Escuela Primaria de Robb por cinco años. A la Sra. Mireles le sobreviven su esposo y su hija, que recientemente se graduó de la universidad.<sup>1285</sup>

---

<sup>1285</sup> Wertheimer, “Tiroteo de Texas: Las maestras que se sacrifican”; Anderson y otros, “Durante cinco años, fueron coeducadoras”; “Esquela de Eva Mireles”; Dey y otros, “Se perdieron 21 vidas.”

## Alithia Haven Ramírez



**Alithia Haven Ramírez**, de 10 años, era una jovencita brillante, talentosa, confiable y muy, pero muy amorosa que soñaba con asistir a una escuela de arte en París. Sus familiares y amigos la recuerdan como confiable, siempre queriendo cuidar a los demás y sirviendo como modelo para sus hermanos. También le encantaba jugar fútbol y adoraba el color morado, comer pizza y jugar con sus dos hermanos menores, para los que creaba personajes únicos, a menudo inspirados en sus juegos o animé favoritos de Nintendo. Quería ir a París porque ese es el lugar al que se sabe van los artistas famosos. En enero de 2023, L'AiR Arts exhibió una exposición del arte de Alithia en el destino de sus sueños en el Atelier 11. Cuando Alithia tenía ocho años, un coche atropelló y mató a su mejor amigo, quien compartía con ella su amor por el fútbol y hacer dibujos. La experiencia fue devastadora, pero la pequeña Alithia se convirtió en una sorprendente fuente de fortaleza y confort para la familia de su mejor amigo. Un dibujo que Alithia envió para consolar a los padres de su mejor amigo lo mostraba a él dibujando el retrato de ella en el cielo mientras que ella lo dibujaba a él en la tierra, lo que reveló una amabilidad y generosidad mucho más allá de sus años. El actor y nativo de Uvalde Matthew McConaughey exhibió este dibujo cuando estuvo hablando en la Casa Blanca. “Quiero que el mundo vea mi arte y quiero mostrarle al mundo lo que puedo hacer; quiero que la gente sea feliz cuando vea mi pasión por el arte”, escribió Alithia cuando entregó su pieza de arte para un concurso de “Doodle” de Google. Google rindió homenaje a Alithia destacando su trabajo en el Google “Doodle”. The Beeville Art Museum [El Museo de Arte de Beeville] (<https://www.bamtexas.org/>) (BAM) organizó una exhibición de piezas seleccionadas de Alithia en 2022 titulada “Ojos sobre el Mundo” que incluyó 48 obras que destacaban su estilo especial de firma que incorpora ojos inquisitivos de gran tamaño en la obra.<sup>1286</sup>

---

<sup>1286</sup> “Obituario de Alithia Haven Ramírez”; “El arte de una joven víctima de Uvalde se exhibe en Texas y París”; Miles, “La víctima de Uvalde Alithia Ramírez”; “Artistas de Texas honran a las víctimas de Uvalde con murales”; “En Memoria: 2022 Doodle”; Alfonseca y Rothenberg, “La víctima del tiroteo de Uvalde Alithia Haven Ramírez”; “El sueño de compartir el arte de una víctima de Uvalde.”

## Annabell Guadalupe Rodríguez



Conocida por su personalidad callada, **Annabell Guadalupe Rodríguez** de 10 años, provenía de una familia muy unida a la que amaba profundamente y con la que disfrutaba siempre las muchas experiencias emocionantes y divertidas que compartían. Annabell era una niña tierna a quien le encantaba el color azul, especialmente las mariposas azules. También disfrutaba ver vídeos en TikTok y pasar momentos de calidad con sus hermanas y la familia. Tenía una relación especialmente cercana con su prima Jackie Cazares, y su querido amigo y compañero en cuarto grado, Xavier James López. Sus familias con frecuencia organizaban asados juntos para que los niños pudiesen pasar más tiempo juntos y donde normalmente jugaban la traes. Annabell con orgullo llevaba colgada del cuello una foto de Xavier en la escuela y cuando asistía a sus partidos de la liga de menores de béisbol. También era empresaria, atendiendo una máquina de granizado junto con su familia que vendía perros calientes. Annabell era muy juiciosa y estudiaba bastante en la escuela, lo que llevó a obtener un puesto en el cuadro de honor. Se levantaba cada mañana, primero para agradecer a Dios por un nuevo día y en las noches pasaba tiempo pintándole las uñas y trenzándole el cabello a su abuela. Estos actos de humildad, amabilidad y compasión reflejaban los sólidos valores de Annabell y destacaban su extraordinario carácter.<sup>1287</sup>

---

<sup>1287</sup> Martínez, “Dos mejores amigos”; Shakhnazarova, “Víctimas de la masacre de la escuela de Texas”; Helling, “Víctimas de Uvalde de 10 años”; “Esa sonrisa que nunca olvidaré.”

## Maite Yuleana Rodríguez



**Maite Yuleana Rodríguez** tenía solo 10 años cuando la mataron en la Escuela Primaria Robb el 24 de mayo de 2022. La madre de Maite dijo que ella quería que todos supieran que Maite era “tierna, carismática, amorosa, cariñosa, leal, libre, ambiciosa, chistosa, tontina, motivada por metas” y su mejor amiga. “Era determinada, enfocada y competitiva; era inteligente, brillante, hermosa y feliz”. Maite era una alumna del cuadro de honor AB que tenía grandes aspiraciones de hacer el bien en el mundo, con planes para asistir a la Universidad Texas A&M para ser bióloga marina. Maite amaba animé, especialmente Ataque sobre Titán y todo tipo de animales, como perros, pero principalmente, animales marinos como los delfines. También le gustaban las hamburguesas con jalapeños de Whataburger. A Maite se le conocía por ser generosa, inteligente y carismática, así como también su valiente. Su valentía era clara: sus compañeros de clase dijeron que, al enfrentarse con el peligro, Maite perdió la vida diciéndoles a sus compañeros dónde esconderse. Se le recordará por sus tenis Converse verdes, que decoró con un corazón, y por una beca nombraba en su honor en Texas A&M en Corpus Christi. Ahora, Maite es oficialmente una isleña.<sup>1288</sup>

<sup>1288</sup> Las fotografías de todas las víctimas que perecieron el 24 de mayo de 2022 fueron proporcionadas por NBC–Dallas-Fort Worth; “Esquela de Maite Yuleana Rodríguez.”

## Alexandria “Lexi” Aniyah Rubio



**Alexandria “Lexi” Aniyah Rubio**, de 10 años fue una atleta que amaba a su familia y a la escuela. Lexi era una chica intensa, inteligente que tenía el sueño de ganarse una beca de sóftbol, estudiar matemáticas y posteriormente ser abogada. Lexi disfrutaba jugando sóftbol y baloncesto con su padre y practicaba sola cuando su padre estaba en el trabajo. Era oradora apasionada a la que le gustaba ir de pesca con su padre, contarle chistes a su madre para ver quién reía primero, hornear con su bisabuela y pasar tiempo con sus cinco hermanos. Sus hermanos recuerdan cariñosamente el amor que le tenía a la “hamburguesa Lexi”—una hamburguesa con queso simple y seca de McDonald’s con papas fritas y presas de pollo empanizadas que McDonald’s sacó como un recuerdo especial el día de su cumpleaños. Amaba los colores brillantes, los cuales reflejaban su luminosa personalidad por dentro y por fuera.<sup>1289</sup>

---

<sup>1289</sup> Dey y otros, “Se perdieron 21 vidas”; “Obituario de Alexandria ‘Lexi’ Aniyah Rubio.”

## Layla Marie Salazar



**Layla Marie Salazar**, de 11 años, aprendió a amar el canto tanto que cantaba todos los días cuando iba y regresaba de la escuela con sus padres. Layla también disfrutaba bailar y adoraba a los osos koala. Era inteligente, ingeniosa y llena de energía lo que se hacía evidente en todas las actividades en las que participaba, entre ellas natación, aunque en realidad correr en pista de atletismo era su favorita—su pasión. A sus 11 años, Layla no había perdido nunca una carrera, habiéndose llevado a casa 6 trofeos de primer lugar el Día de Excursión. Layla También hacía vídeos de TikTok y de otro tipo cantando sus canciones favoritas. Era gran aficionada del equipo de fútbol americano Dallas Cowboys. Su familia describe a Layla como una niña súper especial que era muy sociable y acogedora y que siempre fue respetuosa y servicial con los familiares y amigos. Disfrutaba pasar el tiempo con sus muchos familiares cercanos, entre ellos: sus hermanos, padres, abuelos, bisabuelos, tías, tíos y primos. Tuvo el gran regalo de una familia amorosa tanto cerca de ella como en Illinois donde había nacido. Sus abuelos solían recoger a Layla de la escuela y la llevaban a comer tacos, por ello, se sabía que solía pedirles a sus abuelos que la recogieran de la escuela con frecuencia. Su familia se mudó a Uvalde para vivir en una comunidad más segura, pero ahora allí han enterrado a su amada niña de 11 años.<sup>1290</sup>

<sup>1290</sup> Las fotografías de todas las víctimas que perecieron el 24 de mayo de 2022 fueron proporcionadas por NBC–Dallas-Fort Worth; “Esquela de Layla Marie Salazar.”

## Jailah Nicole Silguero



A **Jailah Nicole Silguero**, de 10 años, se le describió como un gran rayo de sol con un gran corazón., especialmente con los niños menores que ella. Jailah era una niñita amorosa que disfruta estar al aire libre, bailando y haciendo vídeos de TikTok. Jailah también era jugadora de baloncesto, era muy energética y le encantaba hacer mono patinaje, andar en bicicleta y jugar con sus primos. Jailah y su primo Jayce Carmelo Luevanos, tenían solo 10 años cuando los mataron el 24 de mayo de 2022 en la Escuela Primaria Robb, tumbados en el suelo, uno junto al otro.<sup>1291</sup>

---

<sup>1291</sup> Las fotografías de todas las víctimas que perecieron el 24 de mayo de 2022 fueron proporcionadas por NBC–Dallas-Fort Worth; “Esquela de Jailah Nicole Silguero”; “Jailah Nicole Silguero.”

## Eliahna Cruz Torres



**Eliahna Cruz Torres**, de 10 años, fue conocida por lo más cercanos a ella como Elijah. Se le describió como una niña amorosa, cariñosa y compasiva que ponía a los demás antes que a ella. Los familiares se referían a ella como la “enfermerita”, o la pequeña enfermera. Su abuelo recuerda cómo lo acompañaba en sus caminatas recetadas por el doctor después de que tuviera cirugía al corazón y que Eliahna se aseguraba rutinariamente que sus dos abuelos tomaran sus medicinas. Le gustaba ser tontina y amaba hacer que la gente riera; también le gustaban los vídeos de TikTok. Se decía también que tenía la sonrisa más linda del mundo. Eliahna fue una ávida jugadora de béisbol a quien le encantaba el juego y que lo jugaba en una liguilla local cuyo partido final de la temporada estaba programado para la tarde del tiroteo. Estaba muy emocionada por el partido y esperaba lograr pasar al grupo de las Estrellas. El padre de Eliahna estaba a solo una semana de visitarla en el momento de su muerte. Se decía que Eliahna había tenido un gran impacto a pesar de su corta vida y su familia indica que “cumplió su propósito.”<sup>1292</sup>

---

<sup>1292</sup> Las fotografías de todas las víctimas que perecieron el 24 de mayo de 2022 fueron proporcionadas por NBC–Dallas-Fort Worth; “Esquela de Eliahna Torres”; “Eliahna Torres.”



## Rojelio Fernández Torres



Todo aquel que conoció a **Rojelio Fernández Torres**, de 10 años, lo describió como un chico inteligente, esmerado y servicial. Rojelio quería a todo el mundo y le dijo a su familia que quería dejar huella en el mundo. Sus profesores se referían a él como el que marca la diferencia. Rojelio era muy extravertido y amaba la vida y lo demostraba teniendo siempre una sonrisa en los labios y estando dispuesto a ayudar siempre que fuese necesario. Ayudaba a su madre con las tareas y ayudaba a sus tías, sus maestros y a otros. Rojelio siempre estaba queriendo hacer algo y tenía muchos pasatiempos como jugar Pokémon y videojuegos. También era muy activo y le encantaba estar al aire libre con sus hermanos y hermanas, en especial, jugando fútbol americano.<sup>1293</sup>

---

<sup>1293</sup> "Esquela de Rojelio Fernández Torres"; las fotografías de todas las víctimas que perecieron el 24 de mayo de 2022 fueron proporcionadas por NBC–Dallas-Fort Worth; "Rojelio Fernández Torres"; Alvarado, "Víctima del tiroteo de 10-años Rojelio Torres"; "Víctimas del tiroteo de la escuela en Texas."

# Apéndice B. Metodología del informe

El 29 de mayo de 2022, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ, por sus siglas en inglés) acordó llevar a cabo un Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés) de la tragedia que ocurrió en la Escuela Primaria Robb el 24 de mayo. El equipo, dirigido por la Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad (Oficina COPS, por sus siglas en inglés), comprendía expertos en la materia en las áreas de liderazgo, seguridad escolar, tácticas, servicios de trauma, comunicaciones, respuesta en casos de incidentes críticos y seguridad pública. La Oficina COPS elaboró e implementó una metodología integral para analizar y estudiar exhaustivamente la respuesta de seguridad pública al incidente con víctimas masivas en la Escuela Primaria Robb y para mejorar el aprestamiento de las fuerzas policiales y otros actores clave en todo el país.

## Áreas de análisis

El equipo del CIR se asignó a ocho sub-equipos, con base en las áreas de enfoque siguientes:

- Cronograma y reconstrucción del incidente
- Liderazgo, mando del incidente y coordinación
- Tácticas y equipo
- Comunicaciones públicas
- Respuesta e investigación posterior al incidente
- Servicios de trauma y apoyo
- Seguridad y protección escolar
- Planificación y preparación previas al incidente

El ámbito de cada área de análisis se incluye en el capítulo respectivo.

Este proceso permitió que los miembros del equipo aprovecharan sus áreas de pericia a la vez que se enfocaban en las áreas específicas de análisis en detalle. Los sub-equipos coordinaban de forma regular para permitir el intercambio interdisciplinario de ideas, así como también las deliberaciones del equipo sobre temas, observaciones y recomendaciones por todo el informe.

## Agencias de servicios de emergencia

La evaluación se concentra principalmente en las agencias de servicios de emergencia de las fuerzas policiales, entre ellas:

- Departamento de Policía de Uvalde (UPD)
- Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD PD)
- Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde (UCSO)
- Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS)
- Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU. (CBP)
- Servicio de Alguaciles de EE. UU. (USMS)
- Buró de control de Bebidas Alcohólicas, Tabaco, Armas de Fuego y Explosivos (ATF)
- Buró Federal de Investigaciones (FBI)

La planificación, preparación y respuesta del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD) también fueron parte de esta evaluación.

Debido al ámbito y las áreas de análisis, en este estudio también se incluyeron otras agencias de servicios de emergencia, entidades gubernamentales, proveedores de servicios para víctimas y otras partes interesadas clave.

## Período del análisis

Con base en el alcance, la Oficina COPS determinó que el período de análisis se extendería por 1 año a partir del inicio del trabajo de CIR el 8 de junio de 2022. Analizar ese trágico día y los eventos posteriores a partir de entonces hasta el 8 de junio de 2023, le permitió al equipo evaluar los servicios de apoyo, las comunicaciones públicas y las respuestas posteriores al incidente, incluso el primer aniversario del incidente (24 de mayo de 2023). El equipo también analizó los procesos previos al incidente y la planificación en los días, semanas y años previos a este.

## Enfoque de la evaluación

El enfoque de la evaluación implicó cuatro medios principales de recopilación y recolección de datos: análisis de medios de fuentes abiertas, análisis de documentos y datos, recolección de datos en el lugar e investigación y análisis de datos. En las siguientes secciones se describen con mayor detalle cada uno de los métodos.

## Análisis de medios de fuentes abiertas

Desde el trágico día hasta el final del período de análisis (8 de junio de 2023), el personal de la Oficina COPS recolectó y cotejó medios de fuentes abiertas a diario. El equipo de CIR leyó y analizó artículos de los medios de prensa, vio o escuchó multimedios, analizó publicaciones en los medios sociales y más. Esta información, en los casos que sea probatoria, se incorpora en todo el informe para ofrecer contexto a las entrevistas y otros puntos de datos, así como también se integra en gran medida en el [“Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis”](#), así como también en el [“Apéndice E: Materiales complementarios de comunicaciones públicas.”](#)

## Análisis de documentos y datos

El equipo recolectó y analizó políticas, procedimientos, programas de capacitación, informes, datos, grabaciones de cámaras corporales (BWC, por sus siglas en inglés), archivos de radio y de otro tipo y otros documentos y datos conforme lo proporcionaron las agencias de servicios de emergencia (ver las subsecciones a continuación para obtener listas amplias de documentos y datos). El equipo recabó más de 14,100 trozos de datos y documentos, entre ellos: miles de imágenes, 68 horas de grabaciones de BWC y de otras fuentes y más de 4,500 horas de audio. El equipo dedicó cientos de horas a analizar las pruebas, imágenes de las escenas del crimen, archivos—incluso llamadas al 911, videos de BWC y videos de circuito cerrado de televisión (CCTV, por sus siglas en inglés)—y artículos de los medios sociales de fuentes abiertas, grabaciones de video y artículos de medios sociales. El equipo analizó videos relevantes y grabaciones de audio sobre el incidente en detalle, segundo por segundo.

El equipo del CIR se puso en contacto con todas las agencias y organizaciones de servicios de emergencia para solicitar documentos, datos y acceso al personal de respuesta. Hay que ser valiente para someterse voluntariamente a una evaluación y el equipo agradece a todas las agencias y organizaciones que proporcionaron documentos y datos y en especial a UPD, TXDPS, ATF, FBI y CBP por su receptividad y cooperación. Debido a las múltiples fuentes de verificación, el equipo del CIR fue totalmente capaz de cerrar los vacíos importantes durante el análisis, a menos que se detalle al contrario en el texto del informe.

## Lista de documentos solicitados

Al inicio del CIR, la Oficina COPS envió una lista formal de documentos solicitados que se adaptó a las entidades de servicios de emergencia principales. La lista completa era:

- Declaraciones de misión, visión y valores
- Cronograma organizativo
- Informes anuales (tres años)
- Manual de obligaciones y manual de órdenes generales
- Convenio colectivo de trabajo

- Políticas, procedimientos y órdenes especiales relacionadas con el ámbito del análisis, incluyendo:
  - Tirador activo/amenaza
  - Chalecos antibalas /equipo de protección personal
  - Código de conducta/cortesía y actitud
  - Comunicaciones y despacho
  - Procedimientos de queja
  - Investigación del crimen
  - Respuesta a incidentes críticos, incluyendo mensajes públicos
  - Intervención en crisis
  - Manejo del estrés durante incidentes críticos
  - Control/manejo de multitudes, incluso procesos para desarrollar un mensaje coordinado
  - Despliegue de equipo provisto por la policía
  - Servicios de salud del comportamiento en desastres
  - Gestión de emergencias
  - Servicios de salud mental para empleados
  - Centro de asistencia para familias
  - Autores del delito secuestrados/atrincherados
  - Situaciones de toma de rehenes
  - Procesos/procedimientos del mando del incidente, incluso del Centro de Información Conjunto
  - Procesos/procedimientos de comunicaciones entre agencias
  - Asuntos internos /responsabilidad profesional
  - Asistencia mutua
  - Despliegue de agentes de policía /autodespliegue
  - Protección, bienestar y resiliencia de agentes de policía
  - Información/interacción pública e intercambio de información con el público, incluso relaciones con los medios
  - Seguridad escolar, incluso apoyo, unificación y notificación a las familias
  - Medios sociales
  - Armas y tácticas especiales (SWAT, por su sigla en inglés) /operaciones tácticas y despliegue

- Evaluación de amenazas
  - Uso de la fuerza, tiroteos con involucración de agentes de policía—investigación, prácticas, análisis y supervisión
  - Prevención de violencia
  - Víctimas del crimen y recursos
- Registros de capacitación de todo el personal de respuesta y supervisores
  - Cualesquier acuerdos o memorandos de entendimiento con agencias cercanas o el UCISD y el UCISD PD
  - Documentos, memorandos, informes, registros, declaraciones de testigos (incluso declaraciones escritas, en audio o vídeo), grabaciones de audio o vídeo (incluso las de cámaras en coches, BWC y CCTV), transcripciones, fotos de la escena del crimen, comunicados de prensa distribuidos, publicaciones de medios sociales, correos electrónicos u otra comunicación relativa a la planificación y coordinación de conferencias de prensa y el desarrollo de mensajes públicos y cualesquier otros documentos relacionados con la respuesta de la policía al tiroteo en la Escuela Primaria Robb
  - Cualesquier procedimientos del mando del incidente y planes de acción de incidentes
  - Códigos y transcripciones de comunicaciones (911)
  - Registros de capacitación anuales y ad hoc o informes que documenten cursos de capacitación para el personal de las fuerzas policiales de los tres últimos años, incluso tirador activo, autores del delito atrincherados, situaciones de rehenes, respuesta a incidentes críticos, control de multitudes, investigaciones y mando de incidentes
  - Materiales y planes de lecciones de capacitación para los temas siguientes: tirador activo, mando de incidentes, seguridad escolar, uso de la fuerza, asuntos internos, técnicas de reducir hostilidades, SWAT, capacitación del liderazgo y o gestión, oficial de comunicaciones /información pública, atención de trauma /atención médica táctica y cualesquier otros temas relevantes a la meta y el alcance del análisis
  - Inventarios de equipo, incluso equipo de protección y armas de fuego
  - Documentos relacionados con la protección escolar, incluso la seguridad física del edificio, acuerdos y evaluación de amenazas
  - Todos los informes generados por la ciudad o por entidades gubernamentales en los últimos tres años que abordan el alcance, incluso el uso de la fuerza, investigaciones, quejas, control de multitudes, seguridad escolar, participación de la comunidad, divulgación de información pública y otros documentos apropiados

## Solicitudes de datos

En el inicio del CIR, la Oficina COPS presentó una lista formal de solicitud de datos que se adaptó para las entidades de servicios de emergencia primarias. La lista completa era la siguiente:

- Datos de la agencia y la comunidad, incluso las fuerzas juramentadas, el número de civiles, la población servida y el estatus de acreditación
- Gastos fiscales, incluso recursos, equipo, dotación de personal y sobretiempo
- Datos de capacitación, incluso el número de horas (de academia y en el servicio) y el formato (en persona frente a en línea, en el escenario frente a otros), desglosados por tema y tipo

## Recolección de datos en el lugar

El equipo llevó a cabo nueve visitas al lugar a lo largo de 11 meses:

- Del 26 al 30 de junio de 2022
- Del 17 al 21 de julio de 2022
- Del 13 al 18 de agosto de 2022
- Del 22 al 24 de agosto de 2022
- Del 11 al 16 de septiembre de 2022
- Del 13 al 18 de noviembre de 2022
- Del 11 al 16 de diciembre de 2022
- El 4 de abril de 2023
- Del 23 al 27 de abril de 2023

Durante estas visitas al lugar, el equipo llevó a cabo y observó entrevistas<sup>1294</sup> con las siguientes partes interesadas:

- Personal de fuerzas policiales locales, estatales y federales, entre ellos, personal de mando; policías que acudieron a la escena, ayudantes, policías estatales y agentes; equipos de SWAT/tácticos; investigadores; especialistas en comunicaciones; personal civil y otros
- Otras agencias de servicios de emergencia, incluso agencias federales, estatales y locales que podrían haber estado involucradas en la planificación previa, la respuesta, la respuesta posterior al incidente y la investigación
- Organizaciones de bomberos socorristas
- Servicios médicos de emergencia (EMS, por su sigla en inglés) y otros socorristas médicos

---

<sup>1294</sup> Cada una de las entrevistas realizadas por el equipo del CIR fue voluntaria. A los participantes se les dijo que tenían la opción de contestar o no hacerlo, en su totalidad o en parte, cualquier pregunta que se les hiciera.

- Oficiales de información pública y voceros de medios
- Coordinadores de desastres
- Miembros de apoyo entre pares
- Proveedores de servicios para víctimas
- Negocios
- Otros socorristas de seguridad pública
- Organizaciones a nivel estatal y federal encargadas de capacitación, liderazgo, apoyo sindical y salud mental, así como otros grupos relevantes
- Víctimas, sobrevivientes, familiares y otros grupos de la comunidad para garantizar que sus voces y experiencias queden reflejadas en nuestro trabajo

Debido a las sensibilidades y las consideraciones de privacidad de su trabajo, el equipo entrevistó directamente solo a adultos y trabajó con los oficiales y defensores correspondientes para reunir las experiencias de las víctimas y los testigos jóvenes, así como también obtuvo información a partir de las entrevistas a sus familias, análisis de relatos de medios y análisis de otras entrevistas y datos. Además, debido a las preocupaciones de privacidad con respecto a las víctimas menores de edad, el equipo del CIR no tuvo acceso a una lista completa de víctimas sobrevivientes, así, no pudo contactarse con todas las víctimas o sus familias. El equipo utilizó un “enfoque de avalancha”<sup>1295</sup> para contactarse con la mayor cantidad posible de sobrevivientes y sus familias, las familias de las víctimas y otras personas afectadas mediante el uso de referidos de entrevistados.

El equipo también organizó dos foros de familias y víctimas durante las visitas a los lugares del mes de agosto de 2022 y de abril de 2023 para ofrecer actualizaciones a los familiares y seres queridos sobre el CIR y una oportunidad para que el equipo escuchara de forma colectiva, de aquellos que habían sido afectados por la tragedia de la forma más directa y para contestar las preguntas que tuvieran.

En los momentos apropiados, el equipo incluyó a un consejero o terapeuta en el lugar durante las entrevistas y las reuniones para proporcionar asistencia cuando fuese necesario. A todos los miembros del equipo se les proporcionó recursos para ayudar con las entrevistas informadas en trauma (ver la sección “Enfoque informado en trauma” a continuación). Durante las entrevistas y los foros de familia, el equipo también proporcionó un intérprete de español.

---

<sup>1295</sup> Se trata de una técnica de muestreo no probabilístico en la que se pide a cada persona contactada por el equipo del CIR que identifique a otras personas. Este método se utiliza a menudo cuando puede haber dificultades para identificar o llegar a todas las personas.



Tabla B-1. Entrevistas realizadas por el equipo del CIR, desglosadas por parte interesada y tipo

Parte interesada	Número de entrevistas
Comunidad/Basada en la fe/negocios	5
Federal/agencia (no de las fuerzas policiales)	6
Federal/agencias de fuerzas policiales	31
Hospital/médico	9
Local/agencia en el centro educativo	4
Local/gestión de emergencias	2
Local/agencia gubernamental	12
Local/organización no gubernamental	3
Local/departamento de policía	37
Local/distrito escolar	35
Local/agencia de fuerzas policiales escolares	5
Local/oficina del sheriff	6
Nacional/organización no gubernamental	21
Paramédicos/transporte regional	19
Estado/Asociación	3
Estado/agencia de fuerzas policiales	39
Estado/organización no gubernamental	7
Proveedores de capacitación	8
Víctima/familia/testigo	15
<b>Total general</b>	<b>267</b>

El equipo llevó a cabo múltiples recorridos de la Escuela Primaria Robb y otros locales críticos, como el Centro de Resiliencia Familiar, el hospital y el Centro de Reunificación. En el curso de estas visitas y reuniones virtuales posteriores, se entrevistaron a más de 260 personas (ver la tabla B-1 para tener un cómputo completo).

Además, el equipo participó en observaciones de capacitaciones a nivel nacional de cursos de capacitación en materia de tiradores activos para informar su comprensión de las prácticas generalmente aceptadas y las opciones disponibles. Las entidades que se indican a continuación proporcionaron tales capacitaciones:

- Servicio de Extensión de Ingeniería de Texas A&M (en línea), 24 de enero 2023
- Capacitación Avanzada en Respuesta Rápida de las Fuerzas Policiales de la Universidad del Estado de Texas (ALERT), 20 al 22 de febrero de 2023

- Academia de Educación en Contraterrorismo de la Universidad de Luisiana (LSU), 28 al 31 de marzo de 2023
- Asociación Nacional de Agentes de Policía Tácticos, 17 al 19 de abril de 2023
- ALERRT, 24 al 27 de abril de 2023
- LSU, 4 al 7 de junio de 2023

### Enfoque informado en trauma

Los miembros del equipo del CIR usaron un enfoque informado en trauma para todas las entrevistas e interacciones con las víctimas, los sobrevivientes, los familiares, el personal de primera respuesta y todas las demás personas afectadas por el incidente. El equipo recibió capacitación con los objetivos siguientes:

- Entender el impacto del estrés traumático en la capacidad de las víctimas para tener acceso a los recuerdos disponibles del incidente traumático.
- Evitar volver a traumatizar o sobreactivar respuestas de estrés traumático
- Entender las reacciones de angustia emocional comunes que se puede esperar probablemente ocurran en algunas víctimas, familiares, personal de respuesta y otros testigos ante la expectativa de un proceso de entrevista, durante y después de la entrevista en la que se les pide recordar y ofrecer una narrativa—su recuento—de las actividades que observaron y en las que participaron en relación con el evento traumático.
- Entender cuándo ralentizar, dilatar o terminar un proceso de entrevista para ayudar a estabilizar, asentar y mitigar respuestas negativas de angustia emocional en los entrevistados
- Entender cuándo remitir a un entrevistado a servicios de apoyo de salud mental
- Aprender destrezas clave de regulación emocional básica, estructuración/límites cognitivos y de habilidades para enfrentar problemas para mitigar y abordar las propias respuestas al estrés traumático secundario de los miembros del equipo ante su exposición a la información, fotografías, vídeos, sonidos e historias perturbadoras y gráficas del incidente tanto antes como después del despliegue/participación.
- Crear apoyos estructurales basados en el equipo para implementar, modelar y alentar acciones que pueden mitigar el desarrollo de la angustia emocional grave, el estrés traumático secundario, estrés postraumático (por ejemplo, sesiones informativas e informes incluso actividades de psicoeducación, sistema de apoyo de amigos/pares y de cuidado personal).

Según la necesidad, las víctimas, familiares, el personal de respuesta, y otros testigos se conectaron con apoyos de salud mental de desastres locales, recursos y cuidados de salud mental más formales. El equipo del CIR facilitó estas conexiones a través de profesionales capacitados, diestros y disponibles para apoyar a aquellos en riesgo y en necesidad de cuidados de salud emocional y mental de Texas (por.

ejemplo, oficinas estatales y locales de servicios para víctimas, consejeros de salud conductual en casos de crisis y organizaciones de voluntarios estatales que se activan en casos de desastres). El equipo del CIR también conectó a las personas con apoyos nacionales (por ejemplo, la Línea Nacional de Ayuda en Casos de Desastres, la Línea de Emergencia para la Prevención de Suicidios, la Línea de Crisis para los Veteranos), en caso de ser necesario.

## Análisis de estudios y datos

A lo largo de la duración del proyecto, el equipo investigó medios de fuentes abiertas; normas nacionales, mejores prácticas y prácticas y normas generalmente aceptadas en áreas relevantes de políticas y prácticas de la policía; literatura de investigación y otros asuntos relevantes que se identificaron en el análisis para ofrecer una base de la cual llevar a cabo análisis de deficiencias. El equipo llevó a cabo un análisis multidisciplinario de literatura y de mejores y prometedoras prácticas, investigación y otras normas y prácticas relevantes en las áreas de tiradores activos, seguridad escolar, análisis de incidentes críticos, liderazgo, mando de incidente, trauma, comunicaciones y más.

Con base en la información provista en las solicitudes de documentos y datos, se llevó a cabo un análisis para que sirviera como la base de las recomendaciones que se presentan en el informe final. El equipo analizó cientos de registros y certificados de capacitación para desarrollar una base de datos de todas las capacitaciones relevantes. Este análisis se incluye en el [“Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente”](#), en el [“Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación”](#) y en el [“Capítulo 7. Seguridad y protección escolar”](#).

Adicionalmente, el equipo del CIR analizó cuidadosamente informes diarios de medios para determinar eventos importantes, intercambio de información, imprecisiones e información errónea. Ese análisis se incluye en el [“Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis”](#).

Además, el equipo del CIR analizó meticulosamente al detalle los movimientos, las acciones y las inacciones del personal de respuesta. Esto conllevó al análisis de segundo a segundo de más de cientos de horas. Ese análisis se incluye en el [“Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación”](#).

El equipo recreó un cronograma del incidente que se detalla a mayor profundidad en la sección siguiente. Finalmente, el equipo analizó los datos de capacitación disponibles, que se tratan al final de este capítulo.

## Reconstrucción del cronograma del incidente

Un componente crítico en la evaluación de la respuesta de seguridad pública al tiroteo en la Escuela Primaria Robb fue la reconstrucción del cronograma del incidente. Construir un cronograma exacto y detallado fue esencial porque proporcionó un marco cronológico del incidente y facilitó una comprensión integral de la secuencia de eventos que condujeron a la respuesta de las fuerzas policiales, qué ocurrió durante la respuesta y qué siguió en los momentos inmediatamente posteriores. El recuento detallado proveyó transparencia en los acontecimientos factuales de todo el incidente.

El cronograma que se presentó en el informe del CIR se basa en el análisis, la validación y la corroboración independiente de información documentada que puede alinear a un punto específico en el tiempo a través de varias fuentes. El equipo de CIR analizó los tiempos al segundo y, en la medida de lo posible, a la fracción del segundo.

En la reconstrucción del cronograma fue importante equilibrar la necesidad de hechos integrales a la vez que se detectara y transmitiera la señal de los eventos. Esto fue de particular importancia dada la voluminosa cantidad de grabaciones de cámaras corporales, CCTV y grabaciones de audio del incidente.

## Fuentes de datos

El equipo de CIR analizó y evaluó una voluminosa cantidad de fuentes de datos primarias y secundarias, entre ellas, grabaciones de cámaras corporales BWC, imágenes de circuito cerrado de televisión CCTV, comunicaciones de radio y registros de llamadas del 911, además de productos analíticos provistos por la Oficina de Responsabilidad Profesional (OPR, por sus siglas en inglés) de CBP.

Entre las fuentes de datos primarias se encontraban vídeos, audio y entrevistas de:

- Cámaras corporales
- CCTV
- Comunicaciones de radio
- Llamadas del 911
- Entrevistas y actividades de determinación de hechos del CIR

Entre las fuentes de datos secundarias se encuentran los datos cronológicos de a OPR de la CBP.

## Análisis

Las siguientes tareas analíticas fueron clave para la reconstrucción del cronograma: sincronización horaria, identificación de ubicaciones e identificación de fases, eventos y acciones.

### Sincronización horaria

Los diversos sistemas de grabación—tales como las cámaras corporales de los agentes de policía, las cámaras de circuito cerrado de televisión de la funeraria cercana y las comunicaciones de radio—que estuvieron grabando durante este incidente no estaban sincronizados y, por lo tanto, tenían marcas de hora diferentes e inadvertidamente grabaron el mismo evento o las mismas acciones como si estuviesen ocurriendo en momentos diferentes. Para resolver este asunto, el equipo del CIR realizó un análisis cuidadoso para alinear todas las acciones en esta Reconstrucción del Cronograma del Incidente con un horario sincronizado “verdadero”.<sup>1296</sup> El equipo del CIR potenció el trabajo analítico del FBI y CBP OPR, que había alineado la hora del CCTV del pasillo de la escuela con el CCTV de la funeraria. Esto sirve como

---

<sup>1296</sup> Salvo que se indique lo contrario, todas las horas se indican en hora central.

la base de la “hora verdadera”. Todas las demás horas que aparecen en las cámaras corporales se ha alineado con esta “hora verdadera”, con el propósito de sincronizar todas las fuentes de datos para este informe.

## Fases

La Reconstrucción del cronograma del incidente está organizada en cinco fases. Dentro de cada fase, se detalla y especifica por ubicación cada minuto de acciones y eventos clave. Cuando es relevante, también se incluyen eventos y acciones asociados. Cada fase representa un lapso de tiempo que conceptualmente capta una serie de eventos y acciones relacionados de facto. En particular, las fases *no pretenden representar operaciones de respuesta* predeterminadas por parte de alguna de las agencias de fuerzas policiales en la escena.

**Fase I** (de 11:21 a.m. a 11:39 a.m.) comprende el período de tiempo desde el momento en que el autor del delito le dispara a su abuela hasta el final del acercamiento inicial de los primeros agentes de policía hacia las puertas de las aulas.

**Fase II** (de 11:40 a.m. a 12:21 p.m.) comprende el período de tiempo que sigue al acercamiento inicial de los agentes de policía hasta una serie de cuatro disparos que se hacen a las 12:21 p.m., que es un evento catalizador dentro del cronograma de respuesta más amplia.

**Fase III** (de 12:22 p.m. a 12:49 p.m.) comprende el período de tiempo que sigue a los disparos que se hicieron a las 12:21 p.m. hasta la irrupción y entrada a las aulas 111 y 112.

**Fase IV** (de 12:50 p.m. a 1:15 p.m.) comprende el período de tiempo que sigue a la entrada hasta la culminación del triaje médico y la evacuación médica dentro de las aulas 111 y 112.

**Fase V** (de 1:16 p.m. a 3:15 p.m.) comprende el período de tiempo desde el inicio de las actividades de la investigación y el establecimiento del mando de investigación de la escena hasta una amenaza secundaria en la escuela secundaria.

## Horarios

El cronograma es mayoritariamente una narrativa de minuto a minuto. Para cada minuto del incidente, se analizaron todas las fuentes de datos en busca de contenido que reflejara actividades pertinentes por parte de los agentes de policía, el personal de primera respuesta, el autor del delito, las víctimas— incluyendo los movimientos dentro y fuera del pasillo, la comunicación y las instrucciones clave que se ofrecían y la solicitud y llegada de varios activos.

## Ubicaciones

El incidente y la respuesta se desarrollaron a lo largo de varias ubicaciones dentro y fuera de las instalaciones de la Escuela Primaria Robb. Cada entrada en el cronograma está codificada con la ubicación. Además, “los mensajes de radio” y “las comunicaciones del 911” están codificados como ubicaciones. Cuando estas comunicaciones ocurren *desde* una ubicación específica que se conoce y la

ubicación es pertinente para entender su contexto, se proporcionan ambas piezas de información. La ubicación es la organización general de datos dentro de cada fase del cronograma. A lo largo de la respuesta al incidente y el cronograma, hay un total de 18 ubicaciones:

- Comunicaciones: 911
- Comunicaciones: mensajes de radio
- Comunicaciones: alerta raptor del UCISD
- Funeraria
- Residencia de los abuelos
- Escuela Primaria Robb: el pasillo noreste
- Escuela Primaria Robb: el perímetro
- Escuela Primaria Robb: el edificio oeste
- Escuela Primaria Robb: el exterior del edificio oeste, estacionamiento
- Escuela Primaria Robb: el pasillo noreste del edificio oeste
- Escuela Primaria Robb: el pasillo del lado norte del edificio oeste
- Escuela Primaria Robb: la entrada noroeste del edificio oeste
- Escuela Primaria Robb: la entrada sur del edificio oeste
- Escuela Primaria Robb: el pasillo del lado sur del edificio oeste
- Escuela Primaria Robb: la intersección en T del edificio oeste
- Escuela Primaria Robb: el exterior oeste del edificio oeste
- Escuela Primaria Robb: el edificio oeste, dentro de las aulas 111 y 112
- Escuela Primaria Robb: el edificio oeste, afuera de las aulas 111 y 112

## Eventos

El equipo del CIR identificó 33 eventos dentro de la respuesta al incidente, que representan actividades temáticas clave que se repitieron a lo largo del incidente y la respuesta. En particular, a menudo los temas se superponían dentro del mismo marco temporal, y en algunos casos, una actividad clave era el reflejo de múltiples eventos (por ejemplo, una comunicación de un miembro del personal de primera respuesta que hacía referencia a uno o más de los eventos que se indica a continuación).

Los eventos clave son:

- Apoyo aéreo
- Pedido de confinamiento y barrera

- Precintado de la escena del crimen
- Control de multitudes
- Debate sobre el diseño de las aulas 111/112
- Llegadas y acciones de los EMS
- Entrada a las aulas 111/112
- Establecimiento del puesto de mando del incidente
- Actividad de investigación
- Triage médico y evacuación
- Negociaciones
- Llegada de los agentes de policía
- Acercamiento inicial de los agentes de policía a las aulas 111 y 112
- Presencia de las víctimas: reconocimiento y discusión
- Pedido de escudos
- Reunificación
- Cierre de emergencia de la Escuela Primaria Robb
- Despeje y evacuaciones de salas
- Búsqueda de las llaves
- Tiroteo en la residencia de los abuelos
- Disparos realizados
- Formación de pilas policiales
- Autor del delito entra al recinto escolar y se acerca al edificio oeste
- Autor del delito entra al edificio oeste y las aulas 111 y 112
- Identificación del autor del delito
- Eliminación del autor del delito
- Mochila del autor del delito: observación y recuperación
- Llamada a SWAT
- Tácticas: francotirador
- Herramientas y equipo: irrumpir
- Herramientas y equipo: gas lacrimógeno

- UCISD: otros aislamientos de centros educativos
- Choque de vehículo junto a la Escuela Primaria Robb

## Análisis de la capacitación

El equipo del CIR analizó los cursos de capacitación provistos al personal local, del condado y del estado que respondieron el 24 de mayo de 2022 (ver la tabla B-2 para obtener el desglose de agencias y personal).<sup>1297</sup> No se proporcionó datos de capacitaciones del personal de la agencia federal debido a que el foco del análisis era en el personal local y estatal. Esta información refleja los datos de capacitación que se le proporcionó al equipo del CIR.

Se excluyeron de este análisis los datos después del 24 de mayo de 2022. Aunque los datos no muestran a todo el personal de las fuerzas policiales que estuvo presente, se ofrece un desglose proporcional de las agencias y el personal asociado que estuvieron presentes.

Tabla B-2. Agencias y personal asociado

Nombre de la agencia	Número de efectivos
Departamento de Seguridad Pública de Texas	89
Departamento de Policía de Uvalde	27
Oficina de Sheriff del Condado de Uvalde	7
Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde	5
Southwest Texas Junior College	2
Departamento de Policía de Hondo	1
Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas	1
Agentes del Condado de Uvalde	2
Oficina del Sheriff del Condado de Zavala	1
<b>Total General</b>	<b>135</b>

Los datos se recabaron de los registros de la Comisión de Fuerzas Policiales de Texas (TCOLE) y/o certificados de capacitación del personal en el sitio durante el incidente. El equipo del CIR analizó los registros y creó una base de los datos de capacitaciones relevantes, fechas y proveedores de capacitación y luego categorizó las capacitaciones en los siguientes rubros:

- Tirador activo
- Liderazgo

<sup>1297</sup> Las cifras en la tabla B-2 reflejan los datos de capacitación proporcionados directamente al equipo del CIR de agencias locales y estatales. Estas cifras no coinciden con el número de efectivos en la escena.



- Gestión de emergencias, incluso ICS/NIMS
- Control de multitudes
- Armas y tácticas especiales (SWAT)
- Irrumpir específico
- Negociaciones de rehenes
- Otros temas tácticos, como cursos sobre patrullaje/táctico, capacitación táctica de armas de fuego, armero/fabricante de armas, rifles de patrullaje, etc.
- Médico táctico
- Médico básico
- Seguridad y bienestar de agentes de policía
- Comunicaciones
- Otras capacitaciones relevantes, como capacitación posterior al incidente, telecomunicaciones, víctimas del delito, evaluación de riesgo, etc.

Como sucede en todos los análisis, existen algunas limitaciones. El equipo del CIR analizó los registros de capacitaciones de todos los agentes de policía que se sabe respondieron al incidente usando los mejores datos e información disponible que se nos proporcionó. Además, las capacitaciones en el servicio en TCOLE van anotadas como “en el servicio” sin proporcionar detalles adicionales ni descripción. En tal sentido, una advertencia al análisis es que las capacitaciones relevantes a este análisis podrían haberse provisto en el curso de capacitaciones en el servicio. En los casos en que el equipo del CIR validó o verificó la provisión de cursos de capacitación a través de entrevistas, lo ha dejado anotado.

El personal que respondió a la Escuela Primaria Robb tenía experiencia en las fuerzas policiales que iba de 10 meses a 43 años de servicio, y en promedio, contaba con 4,229 horas de carrera/profesional y de TCOLE (un rango de 1,018 a 16,238).<sup>1298</sup>

En general, muchos de los agentes de policía de todos los rangos, que respondieron a la Escuela Primaria Robb el 24 de mayo de 2022, tenían antecedentes amplios e impresionantes de capacitación, que incluía miles de horas de capacitación de respuesta táctica especializada y de respuesta ante tirador activo.

## Tratamiento de los nombres

Los nombres son importantes. El equipo deliberó sobre el tratamiento de los nombres y usó lo siguiente:

- No se usa el nombre del autor del delito para evitar su glorificación.
- Solo se nombra a los oficiales elegidos y jefes ejecutivos de las agencias cuando sea apropiado. Se deja de nombrar a todas las demás personas.

---

<sup>1298</sup> Análisis de capacitación del CIR.

Por último, este informe hace referencia a las “víctimas” y los “sobrevivientes” indistintamente para respetar el hecho de que algunas personas prefieren ser denominadas sobrevivientes y otras como víctimas. Además, el equipo del CIR era consciente de esto y trató de evitar terminología como “fue el gatillo”, “fue el blanco” y otro lenguaje relacionado con armas, así como también referencias a marcos temporales (que normalmente transmiten celebraciones, tales como “aniversarios”), por respeto al hecho de que estos términos a menudo son términos activadores para algunas víctimas, sobrevivientes, socorristas y familiares.

# Apéndice C. Observaciones y recomendaciones

## Capítulo 2. Tácticas y equipo

**Observación 1:** Los primeros agentes de policía en llegar en la escena se movieron inmediatamente hacia el sonido de los disparos y entraron al Edificio Oeste de la Escuela Primaria Robb para detener al tirador, lo cual cumplió con las prácticas generalmente aceptadas de respuesta a un tirador activo. Una vez dentro del edificio, cinco de los primeros agentes de policía en llegar a la escena continuaron avanzando por el pasillo hacia una ráfaga de disparos que estalló dentro de las aulas 111/112.

**Observación 2:** Los movimientos de los agentes de policía por el pasillo no estaban coordinados y no eran tácticamente sólidos, lo que generó un posible fuego cruzado entre los agentes de policía que entraban por el lado sur y el lado norte del pasillo.

**Recomendación 2.1:** Los agentes de policía que responden a un tirador activo y otras escenas dinámicas deben ser conscientes del posible fuego cruzado en su aproximación inicial y hacer ajustes tácticos tan pronto como sea posible.

**Recomendación 2.2:** Las agencias policiales deben asegurarse de que los agentes reciban capacitación en equipos de una, dos, tres y cuatro personas que se imparte en los cursos de capacitación para incidentes de tirador activo. Estas formaciones están diseñadas para brindar la mayor oportunidad de éxito a los agentes de policía a la hora de localizar y abordar la amenaza con cualquier sistema de armas que tengan consigo.

**Observación 3:** Después de que agentes de policía sufrieran heridas por raspaduras de metralla, los primeros agentes de policía en llegar a la escena no traspasaron las puertas de las aulas 111/112 y se repositionaron en una situación de sujeto atrincherado. Esta concepción impregnó gran parte de la respuesta al incidente, e incluso afectó a muchos de los agentes policiales que acudieron más tarde. A pesar de su capacitación y a pesar de múltiples eventos que indicaban que el autor del delito continuaba representando una amenaza activa para los estudiantes y el personal en el edificio, incluida la probabilidad y luego la confirmación de víctimas dentro del aula, los agentes de policía que estaban en la escena no intentaron ingresar al aula y neutralizar al tirador hasta pasada más de una hora desde que entraron al edificio. El tirador no fue abatido hasta aproximadamente 77 minutos después de que llegaron los oficiales policiales primeros en llegar.

**Recomendación 3.1:** Los agentes de policía que responden a un incidente de tirador activo deben intentar continuamente eliminar la amenaza y permitir la respuesta a la víctima. Las acciones pasadas inmediatas y las acciones futuras probables del tirador sirven como “puntos desencadenantes” que indican que la respuesta apropiada debe estar en línea con los

protocolos de respuesta del tirador activo.<sup>412</sup> Un tirador activo con acceso a las víctimas *nunca* debería ser considerado y tratado como un sujeto atrincherado.

**Recomendación 3.2:** Los agentes de policía que responden a un incidente de tirador activo o escenas dinámicas con amenazas en evolución deben evaluar continuamente su entorno y estímulos, y tratar de obtener una imagen precisa del incidente en la que basar su toma de decisiones y su enfoque táctico.

**Recomendación 3.3:** Las academias y proveedores de capacitación de las fuerzas policiales deben garantizar que los módulos de capacitación sobre tirador activo incluyan los factores para determinar situaciones de tirador activo frente a situaciones de sujeto atrincherado.

**Observación 4:** Una llamada por radio de que el autor del delito está “contenido” y “atrincherado” se repitió una y otra vez, y se extendió rápidamente entre el conjunto de agencias y agentes de policía individuales que acudieron a la escena. Aunque también se dijo que el autor del delito todavía estaba disparando en algunos casos, la abundancia de comunicaciones por radio hizo inevitable que algunos socorristas escucharan una comunicación, pero no la otra.

**Recomendación 4.1:** Los agentes de policía que se encuentren en la escena de un incidente de tirador activo deben conocer su descripción de la situación y cómo esta puede influir en otros agentes de policía a medida que llegan. Estas actualizaciones de estado, conocidas como Ubicación, Condiciones, Acciones, Necesidades (L-CAN, por sus siglas en inglés) son parte integral de una respuesta policial efectiva e informada, particularmente con activos en camino, a una situación en evolución.

**Recomendación 4.2:** Las agencias policiales y los proveedores de capacitación deben garantizar que las L-CAN se incluyan de manera rutinaria en los escenarios de capacitación cuando corresponda, incluido el entrenamiento en incidentes de tirador activo. Otras opciones para mejorar la disciplina L-CAN de los agentes de policía pueden incluir incorporarse al pase de lista, realizar simulacros de L-CAN e incluirlos como parte del proceso formal de análisis posterior a la acción de una agencia para todos los incidentes críticos.

**Observación 5:** Los agentes de policía en la escena no marcaron de manera congruente las aulas que fueron despejadas y evacuadas, lo que llevó a casos de despejar y evacuar las mismas aulas varias veces durante el transcurso de la respuesta, algo totalmente innecesario e involuntario.

**Recomendación 5.1:** El despeje y la evacuación de aulas deben realizarse sistemáticamente. Los agentes de policía deben establecer un enfoque estándar de marcar físicamente las aulas que sean despejadas. El enfoque debe ser sencillo y realizable en cualquier aula. Muchas agencias policiales utilizan un marcador o tiza para marcar una “X” en la puerta una vez que se despeja el cuarto. Hacerlo sirve tanto para la seguridad de los agentes de policía como para la gestión de recursos. Las agencias policiales y los proveedores de capacitación deben garantizar que se brinde esta instrucción durante la capacitación sobre el despeje de edificios.

**Observación 6:** El esfuerzo para despejar y evacuar todo el Edificio Oeste fue deliberado y estuvo dirigido por el jefe Arredondo, para preservar y proteger las vidas de los menores y maestros que permanecían en la zona caliente, mientras el tirador seguía siendo una amenaza activa con múltiples víctimas en las aulas 111/112. Este fue un factor importante que contribuyó al retraso en la entrada a las aulas 111/112. El tiempo que tomó evacuar todo el edificio fue de 43 minutos, comenzando alrededor de las 11:38 a.m., cuando el jefe Arredondo se dio cuenta de que había ocupantes en el aula 109 a la que no podía acceder, y finalizando a las 12:21 p.m., cuando se realizaron cuatro disparos, y esa misma aula fue finalmente evacuada por las ventanas. Durante este tiempo y antes de las 12:21 p.m., hubo múltiples estímulos que indicaban que había una amenaza activa en las aulas 111/112, incluidos: la descarga de disparos durante la respuesta inicial; los menores y maestros observados al evacuar las aulas; un único disparo realizado a las 11:44 a.m.; la notificación de que la clase estaba en sesión; la notificación de un agente policial en la escena de que su esposa, una maestra, estaba dentro de las aulas 111/112 y fue baleada; y múltiples transmisiones de radio de una llamada al 911 de un estudiante dentro del aula.

**Recomendación 6.1:** Los agentes policiales que responden a un incidente de tirador activo deben, ante todo, dirigirse hacia la amenaza para eliminarla. En caso de que haya recursos disponibles y una oportunidad para evacuar a los transeúntes y a las víctimas de la zona caliente, los agentes policiales deben equilibrar el riesgo que representa la evacuación frente al riesgo que representa permanecer en aislamiento y potencialmente en el fuego cruzado. En tales circunstancias, las evacuaciones deben realizarse de la manera más expedita, limitándose a aquellos que se encuentran inmediatamente en peligro y no a expensas de la prioridad de eliminar la amenaza. En el caso de la Escuela Primaria Robb, el equipo del Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés) concluye que el esfuerzo de evacuación se prolongó y no debería haber causado un retraso tan significativo en la final entrada a las aulas 111/112.

**Observación 7:** Algunos agentes de policía en el lugar creían que estaban esperando que llegaran más recursos, como escudos y un equipo táctico especializado, para poder entrar.

**Recomendación 7.1:** Los agentes de policía que acuden a un incidente de un tirador activo deben estar preparados para abordar la amenaza e irrumpir o entrar en un aula utilizando solo las herramientas que tienen consigo, que a menudo son un arma de fuego o de servicio estándar.

**Recomendación 7.2:** Las agencias policiales deberían adoptar normas nacionales de capacitación en tirador activo. La adopción de tales normas es fundamental para el apoyo y el desarrollo de tácticas de respuesta efectivas. La capacitación, por diseño, permite que un equipo de facto de agentes de policía capacitados de manera similar pueda reunirse, comunicarse y actuar rápidamente como un equipo para detener rápidamente la matanza y evitar las muertes.

**Recomendación 7.3:** Los líderes policiales en la escena deben trabajar con los recursos y el personal disponibles en la escena, y cuando la situación se estanca, crear un perímetro interno

operativo con un equipo táctico, eliminando a todo el resto del personal para evitar compensar excesivamente la situación con personal innecesario.

**Observación 8:** El equipo de entrada supuso que la puerta de las aulas 111/112 estaba cerrada con llave, basándose en la información que recibieron de los agentes de policía que estuvieron en la escena durante un período de tiempo más largo. Sin embargo, durante todo el incidente, esta suposición nunca se puso a prueba y nunca se comprobó el pomo de la puerta. Nuestro análisis indica que ocho puertas interiores en el Edificio Oeste estaban abiertas y los agentes de policía que acudieron descubrieron que estaban abiertas durante las evacuaciones.

**Observación 9:** Con las llaves maestras en la mano y la confirmación de que funcionaban, el comandante de la Unidad Táctica de la Patrulla Fronteriza (BORTAC, por sus siglas en inglés) esperó en la entrada del aula para que un francotirador y un drone pudieran intentar tener una visión del aula. Si hubiera tenido éxito, el francotirador podría haber mitigado una gran cantidad de riesgo planteado por un tiroteo dentro del aula. El francotirador o el drone podrían haber proporcionado información valiosa sobre el diseño del aula, la ubicación de las víctimas y el tirador, lo que crearía una gran ventaja táctica para el equipo de entrada. Sin embargo, la evaluación de estas opciones añadió 10 minutos al tiempo total de respuesta.

**Recomendación 9.1:** Los líderes que brindan dirección en un incidente de tirador activo deben equilibrar la urgencia de detener al tirador con capacidades y enfoques que pueden llevar mucho tiempo. Al tomar tales decisiones se debe considerar la cantidad de tiempo que ha pasado y la probabilidad de éxito o mejores resultados.

**Recomendación 9.2:** La evaluación de la viabilidad del uso de un francotirador debería haberse realizado con mayor anterioridad durante el incidente, tan pronto como se conoció la ubicación del autor del delito. Hubo varios agentes de policía con capacitación y experiencia en armas y tácticas especiales (SWAT, por sus siglas en inglés) que podrían haber realizado dicha evaluación dentro de los primeros 10 minutos de la respuesta policial.

**Observación 10:** Los agentes policiales que responden a los incidentes de tirador activo poseen una variedad de experiencia y entrenamiento, pero rara vez hay un equipo táctico especializado en pleno funcionamiento en la escena para responder.

**Observación 11:** El protocolo de respuesta en incidentes de tirador activo no requiere ningún equipo que no sea estándar para un oficial de patrulla.<sup>413</sup> Los agentes de policía en la escena durante la respuesta inicial en el Edificio Oeste, incluso con solo su arma de servicio estándar, tenían suficiente equipo para formular un plan e intentar entrar a las aulas 111/112, comprobando primero el pomo de la puerta y, si fuera necesario, haciendo una entrada forzada a través de la ventana del aula, o utilizando métodos balísticos de irrupción.<sup>414</sup>

**Recomendación 11.1:** Todo el equipo asignado por una agencia requiere capacitación específica y solo puede ser utilizado por aquellos agentes de policía asignados a ese equipo en particular. Idealmente, una agencia podría considerar asignar equipo especializado a los patrulleros para

mejorar la capacidad operativa de una respuesta de emergencia. Cabe señalar que no todo el equipo enumerado se requiere como respuesta colectiva y se recomienda utilizarlo individualmente según esté disponible para mejorar aún más las capacidades en la escena de un agente de policía que acude a una emergencia crítica, como una situación de tirador activo. Cada herramienta mejora su capacidad y competencia, pero no se requiere ninguna pieza de equipo auxiliar para responder a un tirador activo.

**Recomendación 11.2:** Las agencias también deberían considerar garantizar que haya equipos disponibles en lugares críticamente vulnerables, como escuelas y otros objetivos fáciles. Dependiendo de la capacidad del departamento de policía, “fácilmente disponible” puede definirse como tener el equipo en posesión de un agente de policía capacitado o cerca para adquirir el equipo en una respuesta de emergencia.

**Observación 12:** Las radios del Departamento de Policía de Uvalde (UPD, por sus siglas en inglés) no funcionaron bien dentro del Edificio Oeste, lo que provocó problemas de comunicación durante la respuesta al incidente. A pesar de los desafíos conocidos en las comunicaciones por radio, las pruebas en video muestran que se transmitieron comunicaciones por radio a ambos lados del pasillo durante todo el incidente, compartiendo hechos y circunstancias clave del incidente.

**Recomendación 12.1:** Al experimentar vacíos de radio o zonas sin cobertura dentro de un edificio, los agentes de policía en la escena deben estar preparados para identificar y utilizar otros modos de comunicación, especialmente en incidentes grandes y complejos con múltiples agencias operando en múltiples ubicaciones. Algunas prácticas comunes en las fuerzas policiales para tales circunstancias son asignar “corredores”, quienes transmitirán información a los actores clave dentro de una respuesta a un incidente.

**Recomendación 12.2:** Las agencias policiales deben mantener y actualizar todos los equipos, incluidas las radios, cuando se presenten vulnerabilidades. En Uvalde, las radios policiales deberían funcionar no solo en los espacios abiertos que prevalecen en todo el condado, sino también en entornos de alta densidad, como los edificios escolares. Además, las agencias deberían establecer y capacitarse sobre planes de contingencia de operatividad de radio, como la comunicación de punto a punto, que no requiere repetidores ni transmisores internos.

### Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación

**Observación 1:** Los 11 agentes policiales primeros en llegar a la escena (FOS, por sus siglas en inglés) respondieron inicialmente a la Escuela Primaria Robb como dicta la política y la práctica para una respuesta a tirador activo. Sin embargo, solo 5 de las 11 FOS corrieron hacia los disparos procedentes de las aulas 111 y 112, pero se retiraron cuando el Tte. 1 del UPD y otra FOS sufrieron heridas leves. Después de esa respuesta inicial, solo el Tte. 1 del UPD hizo más intentos de acercarse a las aulas, y el liderazgo no dirigió la entrada en las aulas.

**Recomendación 1.1:** Las agencias deben desarrollar y revisar anualmente una política que ordene a los agentes entrar y enfrentarse al sujeto lo antes posible durante un incidente con agresor activo.

**Recomendación 1.2:** Las agencias deben proporcionar capacitación para orientar a los agentes a entrar y enfrentarse al autor del delito lo más rápidamente posible durante un incidente con agresor activo.

**Recomendación 1.3:** Las agencias deben capacitar a los supervisores e implementar medidas de rendición de cuentas para ordenar a los agentes que entren y se enfrenten al autor del delito lo antes posible durante un incidente con agresor activo.

**Observación 2:** Las FOS incluyeron personal experimentado de las fuerzas policiales con la capacitación y el equipo suficientes para enfrentarse al autor del delito en las salas 111 y 112. Las políticas y la capacitación pertinentes indicaban a los agentes que se dirigieran hacia la amenaza y se enfrentaran al autor del delito para detener la matanza. Esto no ocurrió.

**Recomendación 2.1:** Las FOS deben enfrentarse al autor del delito independientemente de que haya agentes adicionales en el lugar.

**Observación 3:** La primera información captada en vídeo de posibles víctimas en las aulas 111 y 112 se escuchó en la cámara corporal a las 11:37 a.m. En cuestión de minutos se confirmó que el aula 112 estaba en sesión. Al jefe Arredondo del Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde (UCISD PD, por sus siglas en inglés) se le dijo que había una maestra herida. Esta información no se divulgó ampliamente y de inmediato.

**Recomendación 3.1:** Toda información de inteligencia debe compartirse inmediatamente con todas las fuerzas policiales presentes a través de la radio de la policía o por cualquier otro medio posible.

**Observación 4:** El liderazgo del UPD, UCISD PD, la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde (UCSO, por sus siglas en inglés) y el Departamento de Seguridad Pública de Texas (TXDPS, por sus siglas en inglés) no demostró urgencia por establecer una estructura de mando y control, lo que provocó problemas relacionados con el intercambio de información, la falta de estado de la situación y la escasa o nula dirección del personal en el pasillo o en el perímetro.

**Recomendación 4.1:** Los líderes de las agencias deben determinar inmediatamente el estado del incidente y la estructura de mando apropiada para el evento. El liderazgo debe evaluar y ajustar continuamente la evolución de la amenaza y del incidente.

**Recomendación 4.2:** El liderazgo debe asegurarse de que el personal de respuesta reciba información adecuada sobre el estado de la situación y las decisiones que afectan sus responsabilidades y acciones.



**Recomendación 4.3:** Tan pronto como el liderazgo sea consciente de que hay un miembro del personal de respuesta implicado emocionalmente, debe hacer todo lo posible por sacar a ese agente de la zona caliente una vez que haya suficiente personal presente. En función de su involucramiento, el agente puede ser dirigido al puesto de mando para compartir cualquier información relevante para la respuesta y el incidente.

**Observación 5:** La falta de un mando unificado limitó la coordinación entre las distintas agencias.

**Recomendación 5.1:** Tan pronto como sea posible y práctico, la agencia líder debe establecer un mando unificado que incluya a un representante de cada agencia principal de respuesta para facilitar la comunicación, el conocimiento de la situación, la coordinación operativa y la asignación y entrega de recursos.

**Recomendación 5.2:** Como parte de su planificación y preparación previas al incidente, los líderes de las agencias regionales deben determinar un proceso para identificar una agencia líder en una respuesta multijurisdiccional.

**Observación 6:** Las fuerzas policiales locales, del condado, del estado y federales se desplegaron por su cuenta, lo que aumentó las dificultades en el lugar de los hechos. Al menos 380 miembros de las fuerzas policiales de 24 agencias de las fuerzas policiales se desplazaron a la escena del crimen.

**Recomendación 6.1:** Deberá designarse un responsable del área de preparación para identificar un área apropiada y dirigir allí al personal adicional para la asignación de tareas.

**Recomendación 6.2:** Las agencias deben examinar sus políticas y procedimientos para asegurarse de que tienen en cuenta las directrices y los protocolos de autodespliegue, incluidos los uniformes, el equipamiento y los recursos.

**Recomendación 6.3:** Los agentes deben seguir las políticas y procedimientos de la agencia que aborden el autodespliegue.

**Observación 7:** El liderazgo no estableció un puesto de mando del incidente (ICP, por sus siglas en inglés) hasta después del incidente y, una vez establecido el ICP, este se encontraba en un lugar que también era escena del crimen. La falta de un liderazgo sólido se extendió al establecimiento y puesta en marcha de un ICP e incluyó no inspeccionar las instalaciones (lo que habría revelado más de 90 niños y personal necesitados de apoyo); no crear medidas de control para limitar el acceso a otro personal; o, lo que es más importante, no proporcionar claridad de objetivos, continuidad o unidad de esfuerzos. Sin embargo, en 30 minutos, el TXDPS tomó el control del ICP junto con el control de la escena del crimen.

**Recomendación 7.1:** El establecimiento de un ICP al que informen todos los líderes de la agencia para que se pueda dirigir una acción breve y decisiva a los agentes de primera línea es fundamental para resolver la falta de acción y una toma de decisiones deficiente o nula.

**Recomendación 7.2:** Las agencias deben estar preparadas para proporcionar servicios críticos o complementar estos servicios mediante el establecimiento de acuerdos interinstitucionales y planes de ayuda mutua.

**Recomendación 7.3:** Las agencias deben ponerse en contacto con el centro de operaciones de emergencias (EOC, por sus siglas en inglés) para recibir asistencia en la implementación de la estabilidad operativa y un plan de continuidad de las operaciones.

**Recomendación 7.4:** El ICP debe proporcionar dirección, control y coordinación oportunos al liderazgo de la agencia, a otras agencias y a otras partes interesadas críticas antes, durante y después de un evento o tras la notificación de una amenaza creíble. El ICP debe servir también como centro de obtención y difusión de información.

**Recomendación 7.5:** El liderazgo de la agencia debe proporcionar una comunicación ininterrumpida dentro de la organización interna de la agencia (o agencias si existe una estructura de mando unificada), externamente a otras agencias y a todas las partes interesadas identificadas.

**Recomendación 7.6:** El ICP debe establecer y promulgar procedimientos de implementación escalonados en el tiempo para activar diversos componentes del plan a fin de proporcionar capacidades operativas suficientes en relación con el suceso o la amenaza.

**Observación 8:** No hubo un comandante del incidente uniformemente reconocido en la escena del crimen durante todo el incidente.

**Observación 9:** El jefe Arredondo del UCISD PD fue el comandante de facto del incidente el día del incidente. El jefe Arredondo tenía la autoridad, la capacitación y las herramientas necesarias. Él no proporcionó liderazgo, mando y control adecuados, incluido el no establecer una estructura de mando del incidente ni dirigir la entrada en las aulas 111 y 112.

**Observación 10:** El jefe interino del UPD, Pargas, carecía de capacitación para el mando de incidentes y no demostró un liderazgo de mando adecuado durante el incidente.

**Observación 11:** El Sheriff del Condado de Uvalde, Nolasco, a pesar de ser el principal agente de las fuerzas policiales del condado, carecía de liderazgo y de capacitación sobre el mando de incidentes y no demostró un liderazgo de mando adecuado durante el incidente al no coordinar los recursos de la Oficina del Sheriff ni ayudar a establecer un mando unificado.

**Recomendación 8–11.1:** Las agencias deben asegurarse de que las personas que ocupan cargos de autoridad tengan la capacitación y las cualificaciones necesarias para desempeñar las responsabilidades y obligaciones del cargo, incluidos los que actúan en calidad de interinos.

**Recomendación 8–11.2:** Las agencias deben capacitarse, planificar y prepararse para incidentes de violencia masiva, incluida la necesidad de una estructura de mando para incidentes.

**Recomendación 8–11.3:** Los líderes deben estar capacitados y preparados para transferir un incidente o respuesta a otro líder dentro o fuera de su agencia cuando sea necesario.

**Observación 12:** El día del incidente, ningún líder cuestionó efectivamente las decisiones y la falta de urgencia del jefe Arredondo del UCISD PD ni las del jefe interino del UPD, Pargas, en relación con la entrada en las aulas 111/112, incluso dentro de sus respectivas agencias y agencias con jurisdicción concurrente/superpuesta (es decir el sheriff Nolasco del Condado de Uvalde, el agente Zamora, el agente Field, el Ranger 1 de TX).

**Recomendación 12.1:** Las agencias deben crear una política y brindar capacitación sobre la misma, así como establecer la expectativa de que los líderes actuarán de manera coherente con esa política durante un incidente críticos.

**Recomendación 12.2:** Es necesario que las agencias de un condado o región elaboren un memorando de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) o memorando de acuerdo (MOA, por sus siglas en inglés) que proporcione claridad sobre quién está al mando, teniendo en cuenta la capacitación, experiencia, equipamiento y capacidad de cada agencia para asumir el liderazgo durante una respuesta de múltiples agencias a un incidente crítico.

**Recomendación 12.3:** Las agencias deben capacitarse y practicar juntas las áreas cubiertas en el MOU/MOA. Los simulacros deben incluir a todo el personal de respuesta, cargos electos e interesados en infraestructuras críticas.

**Recomendación 12.4:** La política y la capacitación en lo que se refiere a las fuerzas policiales deben basarse en la investigación sobre teorías, comportamientos, funciones y prácticas de liderazgo y toma de decisiones.<sup>217</sup>

**Observación 13:** No se estableció un liderazgo de las fuerzas policiales para crear el mando del incidente o el mando unificado.

**Recomendación 13.1:** Las agencias deben utilizar el Sistema de Mando de Incidentes (ICS, por sus siglas en inglés) para algo más que eventos tácticos a gran escala. Deben incorporar tantos principios del ICS como sea posible en respuesta a distintos niveles de emergencias o eventos planificados, de modo que el ICS se convierta en un componente habitual de la cultura de la agencia.

**Recomendación 13.2:** Las agencias deben adoptar plenamente el Sistema Nacional de Gestión de Incidentes (NIMS, por sus siglas en inglés) en toda la región, aunque no sea obligatorio como beneficiario de una subvención de preparación de la Agencia Federal para la Gestión de Emergencias (FEMA, por sus siglas en inglés).

**Recomendación 13.3:** Las agencias deben considerar la posibilidad de utilizar la Sistema Nacional de Cualificaciones (NQS, por sus siglas en inglés) para mejorar la respuesta, el mando y la coordinación.

**Recomendación 13.4:** Las agencias deben garantizar la capacitación y la recapitación de todo el personal en relación con el NIMS y la importancia de la implementación estandarizada del ICS.

**Recomendación 13.5:** Las agencias deben realizar simulacros, ejercicios y ensayos de simulación sobre el NIMS e incluir a todo el personal de respuesta, funcionarios electos y otras partes interesadas en infraestructuras críticas.

**Observación 14:** El personal médico capacitados por Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU. (CBP, por sus siglas en inglés) y el TXDPS proporcionaron liderazgo para establecer un lugar de recogida de víctimas (CCP, por sus siglas en inglés) y un área de triaje y desarrollaron un proceso de triaje. Sin embargo, debido al exceso de personal de las fuerzas policiales, el plan no se puso en marcha una vez que las fuerzas policiales entraron en las aulas.

**Recomendación 14.1:** Las agencias de las fuerzas policiales deben desarrollar y capacitar al personal en medicina táctica de emergencia y proporcionar el equipo adecuado, así como colaborar con los EMS locales para proporcionar esta capacidad.

**Recomendación 14.2:** Las agencias con personal de primera respuesta deben capacitar y equipar al personal utilizando un modelo de grupo operativo de rescate.

**Observación 15:** Debido a la falta de liderazgo, de mando del incidente y de coordinación, el personal médico de las fuerzas policiales no coordinó con el personal de respuesta médica, incluidos los EMS y los hospitales.

**Recomendación 15.1:** Las agencias deben trabajar con el personal de respuesta médica de emergencia para desarrollar un plan de respuesta, triaje y transporte en caso de víctimas masivas. Los protocolos deben aprobarse y las agencias miembros deben formalizar un MOU.

**Recomendación 15.2:** Las agencias a nivel regional deben llevar a cabo ejercicios de simulación a nivel ejecutivo y multiagencias a través de su EOC, que incluyan a funcionarios electos y designados, así como a jefes de departamento de otras agencias gubernamentales, agencias no gubernamentales relevantes, hospitales y otras agencias de respuesta. Esto no solo preparará al personal, sino que también ayudará a definir las funciones y responsabilidades, identificar los recursos disponibles y establecer un sistema de mando unificado acordado.

**Recomendación 15.3:** Las agencias deben considerar la adopción de las recomendaciones de la publicación de la Administración de Incendios de EE. UU. (USFA, por sus siglas en inglés): Fire/Emergency Medical Services Department Operational Considerations and Guide for Active Shooter and Mass Casualty Incidents.<sup>218</sup>

**Observación 16:** Las ambulancias locales tuvieron dificultades para acceder a la Escuela Primaria Robb debido a la falta de coordinación y a que las fuerzas policiales bloquearon las calles. Esto retrasó los servicios médicos críticos.

**Recomendación 16.1:** Debe designarse lo antes posible un agente de seguridad durante la respuesta al incidente, que debe prestar especial atención al acceso o salida de los vehículos de emergencia.

## Capítulo 4. Respuesta e investigación posteriores al incidente

**Observación 1:** El involucramiento de agencias locales en el pasillo durante el incidente llevó al fiscal de distrito, en consulta con el TXDPS, a asignar a los Texas Rangers la investigación exclusiva del incidente.

**Recomendación 1.1:** Las agencias deberían tener un acuerdo o entendimiento formal sobre el mando de la investigación después de una respuesta multiagencia.

**Observación 2:** Inicialmente se estableció un puesto de mando de la investigación en la funeraria, que pronto se descubrió que era una de las seis escenas del crimen. Como resultado, el puesto de mando se trasladó a un puesto de mando móvil del TXDPS.

**Recomendación 2.1:** Las agencias deben evaluar cuidadosamente la ubicación de cualquier puesto de mando durante y después de un incidente crítico para asegurarse de que es un lugar adecuado para operar un puesto de mando. Algunas consideraciones incluyen accesibilidad, tamaño y capacidad, disponibilidad de recursos, y seguridad.

**Observación 3:** El TXDPS no mantuvo un registro para el puesto de comando de la investigación. Como resultado de este descuido, no hay registro de qué agencias o individuos estuvieron presentes en varios momentos durante la investigación de la escena del crimen.

**Recomendación 3.1:** Las agencias de las fuerzas policiales que investigan cualquier escena del crimen, especialmente las respuestas complejas y de múltiples agencias, deben asegurarse de que se lleve un registro no solo en la escena del crimen, sino también en el puesto de mando. El registro garantiza la exactitud de los datos y la rendición de cuentas de las acciones llevadas a cabo por el equipo de investigación. El acceso al puesto de mando debe limitarse a las personas que lo necesiten.

**Observación 4:** El vídeo de las cámaras corporales (BWC, por sus siglas en inglés) capta a agentes entrando en la escena del crimen sin un objetivo o responsabilidad de investigación inmediatamente después del incidente. Además, en los días siguientes, la preservación de la escena del crimen se vio comprometida, y el equipo de la escena del crimen tenía continuamente que parar y empezar su importante trabajo cuando personal ajeno a la investigación entraba en el pasillo y en las aulas 111/112 con el objetivo de observar la escena.<sup>19</sup>

**Recomendación 4.1:** Los líderes deben respetar la integridad de la escena del crimen y solo acceder a ella con un objetivo legítimo declarado y documentado. Las escenas del crimen deben mantenerse sin contaminación hasta que se hayan completado. Debe permitirse al equipo de la escena del crimen realizar su metódico trabajo sin continuas interrupciones por parte de

personalidades que quieren entrar en la escena del crimen, pero no tienen ninguna necesidad de hacerlo.

**Recomendación 4.2:** Los equipos de investigación deben asegurarse de que se establecen perímetros interiores y exteriores en todas las escenas del crimen. Había una presencia de seguridad exterior en la puerta del centro educativo, pero no había una entrada segura al edificio de la escena del crimen.<sup>20</sup>

**Observación 5:** La escena del crimen del automóvil accidentado fue arrasada por la lluvia antes de la recolección de pruebas. El FBI se ofreció a procesar la camioneta y advirtió de la lluvia que se avecinaba, sugiriendo que trasladaran la camioneta a un lugar seguro y seco. También se ofrecieron a cubrir la camioneta con una lona. Estas ofertas fueron rechazadas por el liderazgo del TXDPS.

**Recomendación 5.1:** Los equipos de investigación deben evaluar adecuadamente las condiciones meteorológicas y el horario de las actividades de investigación, especialmente la recolección de pruebas, que deben realizarse a la intemperie.

**Observación 6:** Los Texas Rangers llevaron a cabo una prueba de puertas exteriores y documentaron el funcionamiento y los mecanismos de cierre de cada puerta exterior del Edificio Oeste. El equipo del CIR no pudo determinar si los Texas Rangers realizaron la misma prueba en las puertas interiores, específicamente en las aulas 111 y 112, que, según los testigos, también podrían haber tenido mecanismos de cierre y bloqueo defectuosos. Las puertas interiores fueron retiradas de sus marcos por el fiscal del distrito del condado de Uvalde como pruebas. Se debería haber evaluado la funcionalidad de las puertas antes de retirarlas de la escena del crimen.

**Recomendación 6.1:** Las agencias policiales que investigan este tipo de incidentes en los que la forma y funcionalidad de las pruebas físicas, como las puertas, se beneficiarían de la realización de pruebas, deben abstenerse de retirar dichos artículos hasta que hayan sido probados y dichas pruebas hayan sido documentadas formalmente mediante una grabación de vídeo y un informe escrito.

**Observación 7:** En un principio, el sistema de disparo “hellfire” no se recogió como prueba, ya que los agentes encargados de la escena del crimen no sabían de su presencia ni que debían buscarlo. Tras analizar las fotografías de la escena del crimen, descubrieron una ubicación aproximada del dispositivo en la escena del crimen y recuperaron el dispositivo.

**Recomendación 7.1:** Las agencias que se encuentren cerca unas de otras deben realizar ejercicios de simulación multiagencia (TTX, por sus siglas en inglés) para investigaciones complejas que puedan requerir ayuda y apoyo mutuos. De este modo, se conseguirá una mayor coordinación entre múltiples agencias en actividades como la recolección de pruebas, así como una mejor comprensión de los límites jurisdiccionales, las capacidades, los procesos y las expectativas de las agencias asociadas. Los TTX deben incluir agencias locales, estatales y federales, según proceda, y estar diseñados para aprovechar los puntos débiles, descubrir los puntos fuertes y desarrollar soluciones.

**Observación 8:** Dada la llegada de personal de apoyo a la investigación procedente de fuera de la ciudad, que a menudo pasaba varios días in situ, se plantearon problemas logísticos de alojamiento y transporte. Muchos hoteles no tenían habitaciones disponibles. El jefe del equipo consiguió alojamiento en un rancho de cazadores, lo que ayudó a aliviar el problema del alojamiento.

**Recomendación 8.1:** Los equipos de la escena del crimen deben planificar el apoyo logístico, especialmente cuando se desplazan largas distancias para asistir a tiroteos masivos. La designación de un coordinador específico para estas tareas puede ayudar en la planificación y garantizar que el personal que llega de fuera de la ciudad pueda encontrar alojamiento en las cercanías, incluidas opciones no tradicionales, según sea necesario, como un alojamiento privado.

**Observación 9:** El equipo de la escena del crimen de los Texas Rangers procesó y documentó exhaustivamente una escena del crimen increíblemente difícil que puso a prueba su capacitación, sus políticas y sus procedimientos. El equipo llevó a cabo un análisis posterior a la acción para examinar sus esfuerzos y aprender como organización.

**Recomendación 9.1:** Las subunidades organizativas deben llevar a cabo análisis posteriores a la acción, especialmente tras incidentes críticos que proporcionen una prueba real de su capacitación, políticas y procedimientos.

**Observación 10:** Para contabilizar el número de víctimas y objetos personales, el equipo encargado de la escena del crimen implantó un sistema de seguimiento alfanumérico de los artículos encontrados, de modo que pudieran alinearse con rapidez, facilidad y precisión.

**Recomendación 10.1:** Los investigadores de la escena del crimen que respondan a incidentes de violencia masiva deben estar preparados con un sistema predesignado para recolectar y alinear las pertenencias personales de las víctimas.

**Observación 11:** De las agencias con el personal más implicado, la mayoría no ha completado las investigaciones administrativas sobre la actuación de sus agentes el 24 de mayo.

**Recomendación 11.1:** Las agencias deben adoptar una política de investigaciones paralelas para las investigaciones penales y administrativas, incluidas las relativas a incidentes graves, al tiempo que adoptan medidas diligentes para garantizar que la información derivada de las entrevistas administrativas obligatorias quede completamente al margen de cualquier investigación penal sobre las acciones del agente.

**Observación 12:** La Oficina de Responsabilidad Profesional (OPR, por sus siglas en inglés) del CBP puso en marcha una operación analítica exhaustiva, dedicando personal a la reconstrucción del incidente, lo que proporcionó información de alto valor a los investigadores cuando empezaron a realizar entrevistas con los agentes implicados.

**Recomendación 12.1:** Las agencias que lleven a cabo análisis de incidentes críticos y posteriores a la acción deben tener los recursos adecuados para garantizar la calidad y la puntualidad de los informes sobre las lecciones aprendidas y las áreas de mejora de la organización.

**Observación 13:** La OPR del CBP capacitó a todos los investigadores en técnicas de entrevista orientadas por el trauma antes de entrevistar a sus agentes involucrados, algunos de los cuales estaban profundamente implicados en la respuesta al incidente.

**Recomendación 13.1:** El personal de las agencias que realice entrevistas a personas implicadas en un incidente crítico debe recibir capacitación en técnicas de entrevista orientada al trauma.

**Observación 14:** Los agentes del UPD implicados en el incidente no mantuvieron un registro de sus propios informes del incidente. En lugar de ellos, los registros del UPD muestran una referencia a los registros de los Texas Rangers, que sirven como la declaración oficial de los agentes del UPD.

**Recomendación 14.1:** Las agencias deben mantener la obligación de recoger las declaraciones de los agentes para sus propios registros administrativos e investigaciones, incluso cuando una agencia externa esté llevando a cabo una investigación sobre el mismo asunto.

**Observación 15:** La investigación interna del UPD se ha visto obstaculizada por la falta de acceso a las pruebas que el TXDPS poseía y que no estaba dispuesto a compartir.

**Recomendación 15.1:** Las agencias asociadas deben establecer memorandos de entendimiento sobre el intercambio de datos de investigación.

**Observación 16:** El Buró Federal de Investigaciones (FBI, por sus siglas en inglés) proporcionó especialistas en interrogatorios forenses para llevar a cabo interrogatorios de niños testigos, llenando así una brecha en los recursos y conocimientos disponibles en la agencia principal.

**Recomendación 16.1:** Las agencias deben asegurarse de que disponen de procedimientos para identificar y utilizar entrevistadores forenses de niños testigos, ya sea internamente o a través de acuerdos de ayuda mutua.

**Observación 17:** Los especialistas del FBI en entrevistas forenses a niños testigos no eran representativos de la composición racial y de género de los niños testigos.

**Recomendación 17.1:** Al llevar a cabo las investigaciones, las agencias de las fuerzas policiales deben tener en cuenta la diversidad racial, étnica, de género y cultural de los testigos a la hora de realizar las tareas de investigación, incluidas las entrevistas.

## Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis

**Observación 1:** La información inexacta y los mensajes incoherentes crearon confusión y agravaron el sufrimiento de las víctimas, tanto el día del incidente como en los días posteriores al tiroteo masivo.



**Recomendación 1.1:** Debido a la posibilidad de que se produzcan tiroteos masivos independientemente del tamaño de la jurisdicción, todas las agencias policiales y los gobiernos locales deben planificar este tipo de incidentes críticos desde una perspectiva de comunicación de crisis y mensajes públicos. Esto requiere establecer relaciones, planificación, capacitación y preparación antes de un incidente a gran escala.

**Recomendación 1.2:** Las organizaciones deben estar preparadas para desarrollar rápidamente mensajes proactivos de forma organizada para mantener informados a los miembros de la comunidad y establecer una fuente de fuerza y liderazgo que pueda unir a una comunidad y ayudar en el proceso de curación.

**Observación 2:** El UPD publicó el primer mensaje público 10 minutos después de que el autor del delito entrara en la Escuela Primaria Robb, un buen comienzo para la mensajería pública. Sin embargo, el mensaje se editó cuatro veces en los 73 minutos siguientes. Como el algoritmo de Facebook no reconoce las ediciones como un nuevo mensaje, no llegó a tantos usuarios.

**Recomendación 2.1:** Tan pronto como sea posible, la agencia debe informar al público de la naturaleza del incidente crítico y de cómo divulgará la información al respecto.

**Recomendación 2.2:** Una agencia debe crear una nueva publicación o mensaje en los medios sociales cada vez que tenga nueva información que divulgar. Esto ayudará a llegar a un público más amplio en lugar de actualizar el mensaje inicial.

**Observación 3:** En ningún momento se designó a una agencia específica como fuente oficial de información, ni se identificó a una agencia líder.

**Recomendación 3.1:** El primer o segundo mensaje de una agencia debe establecer a la agencia como la fuente oficial de información, lo que reduce la confusión sobre cómo se divulgará la información.

**Recomendación 3.2:** Las agencias deben informar al público que, a excepción de las llamadas de emergencia, se cerrarán otros modos de comunicación entrante para que el personal pueda centrarse en la exactitud y puntualidad de la información a través de la plataforma oficial.

**Recomendación 3.3:** Los mensajes al público deben incluir la identificación de la agencia líder o la transición a otra agencia como líder. Este nivel de transparencia garantiza la rendición de cuentas al público cuando la gente busca tranquilidad, orden y respuestas.

**Observación 4:** El PD del UCISD publicó su primer mensaje público 33 minutos después de que el autor del delito entró en la Escuela Primaria Robb. El mensaje hace referencia a que los estudiantes y el personal están a salvo. Esta tranquilidad era falsa y nunca se corrigió.

**Recomendación 4.1:** La información debe ser confirmada por dos fuentes, si es posible, antes de compartirla públicamente. Si se comparte información falsa, debe corregirse lo antes posible en los medios sociales, y si el contenido es de gran interés periodístico, debe abordarse también en

la siguiente conferencia de prensa. La agencia debe explicar cómo acabó difundiéndose la información falsa. Los retrasos erosionarán la confianza del público en la organización.

**Recomendación 4.2:** Las agencias deben vigilar los medios sociales y la cobertura de los medios de comunicación para comprender la totalidad de las circunstancias, incluido el sentimiento de la comunidad. Esto puede guiar al comandante del incidente a compartir información que inicialmente se estaba ocultando para refutar una narrativa falsa. La función de supervisar los medios sociales y la cobertura de los medios debe asignarse a una persona específica, según lo estipulado en el plan de comunicación, e incluso puede implicar a una agencia vecina.

**Recomendación 4.3:** Para establecer un liderazgo y una sensación de orden, la agencia líder debe ser rápida, proactiva, precisa y transparente en sus mensajes. La información relevante que no sea sensible para las fuerzas policiales debe hacerse pública en cuanto se confirme. Sin embargo, la rapidez debe equilibrarse con la necesidad de exactitud. Es fundamental que la información se verifique antes de su difusión, incluso cuando exista una enorme presión para que se difunda rápidamente.

**Observación 5:** Los familiares se encontraron con muchos obstáculos para localizar a sus seres queridos, acceder al hospital y obtener información de los dirigentes, las fuerzas policiales y el personal del hospital de manera oportuna. Esto incluye la información inicial publicada por el UCISD en el sitio de reunificación seguido por una serie de mensajes contradictorios entre el UPD y el UCISD sobre la reunificación. Esto se sumó a la confusión, el dolor y la frustración.

**Recomendación 5.1:** Como parte de un protocolo integral de respuesta a emergencias para toda la comunidad, los distritos escolares deben tener un plan de seguridad para cada escuela que incluya una sección de reunificación y comunicación sobre cómo dirigirán a los padres/familiares cuando se produzca una crisis. Se debe designar con antelación a personal seleccionado del distrito para que asista al personal de emergencia cuando los familiares se apresuren a llegar a la escuela o al lugar de reunificación.

**Recomendación 5.2:** La dirección del distrito escolar tiene que desarrollar un sistema para documentar qué niños están presentes y qué padre o tutor los ha retirado utilizando un sistema de registro de entrada/salida, de comprobación y/o de fotografías de teléfonos inteligentes para documentar a efectos de seguridad, notificación y reunificación.

**Recomendación 5.3:** La información sobre los lugares de notificación, asistencia familiar y devolución de propiedades debe ser lo más específica posible, incluida la dirección del lugar. En la medida de lo posible, estos mensajes deben prepararse con antelación y ensayarse previamente durante los ejercicios en los que se ponga a prueba el plan de comunicación de crisis.

**Recomendación 5.4:** Tan pronto como se produzca cualquier tipo de incidente con víctimas masivas o asaltantes activos, las fuerzas policiales deben liderar con respecto a los mensajes de seguridad pública y las actualizaciones sobre el estado del incidente y la investigación penal. Una

vez que la situación se ha vuelto segura, la entidad afectada debe tomar la iniciativa de proporcionar información al público sobre las operaciones y los problemas que afectan a la instalación. Cada agencia (por ejemplo, el distrito escolar y las fuerzas policiales) debe compartir o enlazar con el contenido de la otra en los medios sociales. Así evitarán contradecirse entre sí.

**Observación 6:** El UPD y el UCISD nunca publicaron cuándo la amenaza a la comunidad había terminado. El UPD publicó un mensaje a la 1:06 p.m., sin embargo, el mensaje indicaba incorrectamente que el autor del delito estaba bajo custodia y esa información nunca fue corregida.

**Recomendación 6.1:** Cuando una comunidad sufre un incidente traumático, el responsable de las fuerzas policiales debe esforzarse por crear una sensación de seguridad en la comunidad con una conferencia de prensa lo antes posible. La conferencia de prensa debe anunciar el estado de la situación y cuándo se ha resuelto, e incluir detalles de cómo se ha logrado. Si el incidente no se resuelve con rapidez, el líder deberá celebrar reuniones informativas periódicas para mantener informada a la comunidad. El líder debe esforzarse por mostrar fortaleza equilibrada con compasión y cuidado por aquellos que sufren heridas y pérdidas trágicas.

**Recomendación 6.2:** Cuando se haya completado la reunificación y se haya notificado a las familias de las víctimas, la agencia principal deberá comunicar esa información a la comunidad. Este es un paso crucial para unificar a la comunidad e iniciar el proceso de curación.

**Observación 7:** El Hospital Memorial de Uvalde y University Health de San Antonio publicaron rápidamente información sobre los pacientes que llegaban a los hospitales.

**Recomendación 7.1:** La agencia líder debe instituir el mando del incidente y establecer un JIC para coordinar la divulgación de toda la información pública, incluida la información sobre las víctimas procedente de todos los centros médicos que pueda incorporarse a las sesiones informativas coordinadas.

**Recomendación 7.2:** Una vez que la agencia que dirige el Centro de Información Conjunto (JIC, por sus siglas en inglés) se entere de que los pacientes están siendo trasladados a hospitales fuera de la región, debe asignarse un oficial de información pública (PIO, por sus siglas en inglés) que llame a los hospitales para coordinar la divulgación de información. Esta tarea puede ser desempeñada por un PIO externo que haya llegado para prestar asistencia, lo que debe indicarse en el plan de comunicación de crisis.

**Observación 8:** El gobernador de Texas, Greg Abbott, fue el primer funcionario que habló públicamente sobre el incidente, durante una conferencia de prensa no relacionada, y compartió información preliminar que resultó ser incorrecta. Todos los funcionarios que hablen de un incidente que aún se está desarrollando deben asegurarse de que disponen de información oportuna y exacta.

**Observación 9:** A las 4:16 p.m., el UCISD celebró la primera conferencia de prensa en el Centro Cívico. Se proporcionó información básica y no incluyó detalles como el número actual de víctimas. Esta

información no se dio a conocer. A los medios de comunicación no se les permitió hacer ninguna pregunta.

**Recomendación 9.1:** En cuanto el lugar de los hechos sea seguro, deberá celebrarse una conferencia de prensa en el lugar de los hechos con un ejecutivo de las autoridades policiales de la agencia principal, que no haya estado implicado en la respuesta y que, por tanto, no se arriesgaría a poner en peligro un caso penal ni a proporcionar, consciente o inconscientemente, datos poco fiables. Si el incidente se prolonga, deberá celebrarse una reunión informativa mientras el suceso esté todavía en curso y en las proximidades del lugar de los hechos para tranquilizar a la comunidad.

**Recomendación 9.2:** La ubicación de la conferencia de prensa en el lugar de los hechos contribuye a infundir confianza en que las fuerzas policiales están gestionando eficazmente la situación y en que las personas que asisten a la conferencia de prensa están seguras.

**Recomendación 9.3:** El líder de las fuerzas policiales que dirija las conferencias de prensa debe intentar responder a todas las preguntas de los medios de comunicación. Aunque tal vez no sea posible responder a preguntas relacionadas con la investigación en curso, sí se puede ser receptivo explicando el proceso o anunciando cuándo se dará a conocer información más específica.

**Recomendación 9.4:** Una agencia debe hacer público el número de víctimas fallecidas y heridas tan pronto como se confirme la información. Un retraso no aporta ningún beneficio.

**Recomendación 9.5:** Un liderazgo coherente debe unir a la comunidad mediante una proyección de fuerza y empatía. Esto también es vital para el proceso de curación de la comunidad.

**Observación 10:** El TXDPS, como agencia líder tras el incidente, no estableció un JIC ni una zona para informar a los medios de comunicación, ni programó una serie de reuniones informativas y entrevistas con los medios de comunicación. En su lugar, el portavoz del TXDPS realizó entrevistas ad hoc a medida que le iban señalando.

**Recomendación 10.1:** El portavoz líder y la agencia designados deben establecer un JIC y una zona de información para los medios de comunicación a la vista del puesto de mando.

**Recomendación 10.2:** Deberá establecerse una programación de reuniones informativas e invitarse a otras agencias a que envíen a sus PIO para que trabajen con el portavoz líder en la coordinación de la difusión de la información. Si es posible, las conferencias de prensa conjuntas de las agencias locales, estatales y federales deberán celebrarse en este lugar, de acuerdo con dicha programación.

**Recomendación 10.3:** Todos los medios de comunicación deben tener la oportunidad de recibir la misma información al mismo tiempo a través de conferencias de prensa o medios sociales previamente identificados u otros comunicados. Así se evitan las noticias contradictorias

involuntarias que puede causar el uso de una selección diferente de palabras en cada entrevista. También evita que parezca que una agencia favorece a uno o varios medios de comunicación concretos, lo que puede causar que otros reporteros se muestren más asertivos.

**Observación 11:** Los portavoces del UCISD y TXDPS, las únicas agencias que hablan públicamente no coordinaron sus mensajes la tarde del incidente. Algunas informaciones contradictorias fueron divulgadas por las dos agencias.

**Recomendación 11.1:** La agencia principal debe trabajar para dar a conocer detalles básicos en conferencias de prensa de seguimiento, como una actualización del número de víctimas y su estado, información sobre el autor del delito, el tipo de arma(s) utilizada(s) y el estado de la investigación. Algunas actividades tienen lugar en cada escena del delito y pueden compartirse, como la reunión con los familiares de las víctimas, la identificación de testigos, la realización de entrevistas con los testigos y los agentes implicados, o el procesamiento del lugar del delito. Hablar de estas actividades en la conferencia de prensa no compromete la investigación y muestra a la comunidad que las fuerzas policiales están haciendo progresos.

**Observación 12:** En las páginas de Facebook del UPD y del Hospital Memorial de Uvalde aparecieron mensajes preprogramados fuera de tema mientras el incidente aún era reciente.

**Recomendación 12.1:** Una agencia debe desactivar los mensajes programados durante un incidente crítico como parte de su plan de comunicación de crisis.

**Observación 13:** Durante la conferencia de prensa del 25 de mayo, el gobernador de Texas Abbott y el director del TXDPS McCraw proporcionaron información inexacta. Esto fomentó aún más la desinformación y los rumores.

**Recomendación 13.1:** Cuando una organización reconoce que se ha producido un error, debe admitirlo y compartir las medidas que está tomando para rectificar el problema y evitar que se repita. Incluso cuando el error es grave, una agencia puede mantener o tratar de recuperar la confianza del público mostrándose abierta y rindiendo cuentas ante la comunidad. En esos momentos, una agencia de las fuerzas policiales puede fomentar la confianza de la comunidad exigiéndose a sí misma al máximo nivel posible.

**Recomendación 13.2:** Las agencias deben utilizar los medios sociales y los medios de comunicación locales para tranquilizar a la comunidad con la confianza de que cualquier pérdida de vidas se investigará rápida y adecuadamente. Esta responsabilidad es necesaria en cualquier incidente crítico que afecte significativamente a una comunidad.

**Recomendación 13.3:** Los portavoces de la agencia deben ser informados por las personas más conocedoras de los hechos antes de hacer comentarios públicos.

**Observación 14:** Las agencias policiales implicadas no respondieron a la creciente preocupación de la comunidad. Muchas de las preguntas de los medios de comunicación eran una prolongación de las acuciantes preguntas de los familiares de las víctimas y de otras personas.

**Recomendación 14.1:** Una comunicación eficaz requiere que las agencias policiales escuchen las preocupaciones de sus comunidades y sean receptivas a ellas.

**Observación 15:** Todos los mensajes públicos de los medios sociales se publicaron en inglés. La única excepción fueron los mensajes de la Oficina del FBI en San Antonio a partir del 25 de mayo.

**Recomendación 15.1:** En una comunidad con una población numerosa con un dominio limitado del inglés, los funcionarios deben publicar la información de emergencia en inglés y en otras lenguas predominantes. Este enfoque integrador contribuirá a garantizar que los mensajes de seguridad pública lleguen a un público más amplio y a fomentar la confianza.

**Recomendación 15.2:** En una comunidad con una población numerosa con un dominio limitado del inglés, los funcionarios deben solicitar la asistencia de un canal local de televisión, radio o medios sociales que atienda a la cultura y la lengua no anglosajonas predominantes en la comunidad.

**Observación 16:** El día 4, el director del TXDPS cambió la narrativa de una respuesta heroica de las fuerzas policiales locales a una respuesta fallida, pero solamente durante la sección de preguntas y respuestas de la conferencia de prensa. Este enfoque provocó aún más preguntas de los medios de comunicación y causó angustia entre los familiares de las víctimas.

**Recomendación 16.1:** Una agencia debe ser lo más directa posible a la hora de revelar los errores cometidos por las fuerzas policiales en sus respuestas y actuaciones. Un enfoque indirecto puede socavar la fe y la confianza en las fuerzas policiales.

**Observación 17:** Atender a las necesidades culturales de los distintos miembros de la comunidad es de suma importancia y requiere un gran esfuerzo para comprender las repercusiones comunitarias, familiares e individuales de las influencias culturales en las víctimas. Las fuerzas policiales y otros miembros del personal de respuesta de Uvalde rara vez se aseguraron de que las personas afectadas recibieran información en su lengua materna (español). Los apoyos de salud del comportamiento que se ofrecieron no tuvieron en cuenta las consideraciones culturales que podrían haber ayudado a los afectados a aceptar los apoyos de salud del comportamiento y buscar ayuda para otras necesidades de tipo de gestión de casos.

**Recomendación 17.1:** Los líderes formales e informales y otros miembros de la comunidad pueden ayudar a los miembros del personal de respuesta a comprender mejor las creencias culturales de la comunidad en torno a la salud, la salud mental y la búsqueda de ayuda. La información demográfica debe integrarse en la adaptación de los servicios para que sean menos estigmatizados y más aceptables para quienes los necesitan. Los servicios deben ser culturalmente apropiados para la comunidad a la que sirven.

**Recomendación 17.2:** Las agencias deben incorporar la sensibilidad cultural en las primeras comunicaciones durante una crisis.

**Observación 18:** El alcance de la desinformación, los relatos erróneos y engañosos, las filtraciones y la falta de comunicación sobre lo sucedido el 24 de mayo no tiene precedentes y ha tenido un amplio impacto negativo en la salud mental y la recuperación de los familiares y otras víctimas, así como de toda la comunidad de Uvalde.

**Recomendación 18.1:** Todas las personas involucradas en el suministro de información durante y después de un incidente de violencia masiva deben estar capacitadas en las mejores prácticas centradas en la víctima, informadas sobre el trauma y culturalmente apropiadas. Por lo general, un PIO capacitado o un representante designado debe ser la persona que hable con la prensa y los familiares o que asesore al representante designado sobre el enfoque de las mejores prácticas.

**Observación 19:** Los periodistas de investigación y los reporteros se convirtieron en la principal fuente de información, y sus reportajes sirvieron como medida de rendición de cuentas para las víctimas, las familias y la comunidad, debido a la falta de información abierta y transparente por parte de los funcionarios del gobierno.

**Recomendación 19.1:** Las fuerzas policiales y otros agentes del gobierno de la comunidad afectada deben elaborar un plan integral de participación de los medios de comunicación para centralizar el intercambio de información, mantener la coherencia de los mensajes y generar confianza en la comunidad como fuente legítima de información.

**Observación 20:** Hubo una amplia exposición mediática en los principales medios sociales, incluidos los siguientes

- imágenes de las fuerzas policiales entrando en la Escuela Primaria Robb;
- fuerzas policiales restringiendo, gritando y asegurando falsamente a los padres que estaban fuera de la escuela que se estaban ocupando del incidente dentro de la escuela;
- grabaciones de audio de niños pequeños llamando al 911 pidiendo ayuda e informando de que tenían miedo de morir; y
- un flujo continuo de grabaciones de cámaras corporales que muestran a un número significativo de agentes de las fuerzas policiales que no toman medidas para salvar a los niños atrapados en las aulas 111 y 112.

**Recomendación 20.1:** Las imágenes y los informes de los detalles de crímenes violentos, especialmente los que implican lesiones y muerte de niños, son traumáticos para cualquier persona expuesta a ellos. Quienes llevan a cabo las investigaciones, los representantes legales y los funcionarios del gobierno, así como los familiares que solicitan esos detalles, deben estar preparados y recibir apoyo antes y después de dicha exposición.

**Observación 21:** A lo largo de los días, semanas y meses posteriores al incidente, siguieron produciéndose fallos significativos en las comunicaciones públicas.

**Observación 22:** Aunque notificar a las víctimas y a las familias la inminente publicación de material traumático, violento o gráfico (por ejemplo, grabaciones de cámaras corporales, imágenes de la escena del crimen) es tradicionalmente función del gobierno, en muchos casos los medios de comunicación obtuvieron una copia de una filtración. Los familiares deben ser avisados con suficiente antelación de la publicación prevista de tales materiales. No hacerlo fue perjudicial.

**Recomendación 22.1:** Cualquier detalle que compartan públicamente los funcionarios debe tener un objetivo y no ser de naturaleza innecesariamente gráfica.

**Observación 23:** Los familiares y las víctimas que asistieron a las reuniones del consejo escolar sintieron que se ignoraban sus preocupaciones y solicitudes de información y rendición de cuentas, y experimentaron falta de comunicación y empatía por parte de las autoridades.

**Recomendación 23.1:** Los líderes locales y los representantes de las fuerzas policiales que proporcionan información a las víctimas y a los familiares deben recibir capacitación o, como mínimo, tener conocimientos sobre cómo y cuándo es apropiado celebrar un foro de familiares y víctimas, el objetivo de dicho foro informativo y cómo llevarlo a cabo de una manera centrada en la víctima y sensible al trauma. Dar voz a las víctimas y a los familiares (escucha activa y profunda), concederles el tiempo que necesiten para expresarse, validar sus preocupaciones, identificar las medidas que pueden tomarse, proporcionar recursos y garantizar el seguimiento de las preguntas pendientes son las mejores prácticas que debe seguir toda persona que se relacione con las víctimas y los familiares.

**Observación 24:** Las familias que se preguntaban qué les había ocurrido a sus seres queridos quedaron traumatizadas por la representación que hizo un agente de las fuerzas policiales durante el primer foro de familias y víctimas.

**Recomendación 24.1:** La transparencia intencional es necesaria para las víctimas, los sobrevivientes y los seres queridos que buscan respuestas sobre lo sucedido; sin embargo, las autoridades deben proporcionar información de una manera informada sobre el trauma, centrada en la víctima y culturalmente sensible.

**Observación 25:** Los familiares de Uvalde llevan más de un año luchando para que se les escuche, para obtener una explicación completa de lo que ocurrió durante este incidente y para poder superar plenamente el duelo y empezar a adaptarse a las pérdidas sufridas en sus vidas como consecuencia de las terribles circunstancias de la muerte de sus seres queridos y de la respuesta fallida. Su recuperación se retrasa y es más compleja de lo necesario debido a la falta de atención a sus necesidades.

**Recomendación 25.1:** Las fuerzas policiales, los dirigentes locales y otros agentes pueden contribuir a la recuperación de las víctimas y sus familias dándoles la oportunidad de que se les escuche plenamente, de que se validen sus preocupaciones y de recibir información de forma transparente.



**Observación 26:** La desinformación, la falta de información oportuna y precisa, y la forma deficiente en que muchas familias y otros seres queridos fueron tratados en la Escuela Primaria Robb en el momento del tiroteo pueden contribuir a empeorar la salud mental de las personas afectadas. Las preguntas sin resolver sobre la respuesta de las fuerzas policiales al tiroteo pueden dificultar la recuperación de toda la comunidad, de las víctimas individuales y de los familiares.

## Capítulo 6. Trauma y servicios de apoyo

**Observación 1:** Una vez que los niños y los adultos fueron rescatados de sus aulas durante el proceso de evacuación, recibieron escasa instrucción y dirección sobre dónde proceder. Debido a la naturaleza caótica de la evacuación, los niños y el personal de la escuela no fueron evaluados médicamente de forma adecuada antes de ser transportados al Centro de Reunificación. Por ello, las víctimas heridas recibieron atención médica tardía y corrieron el riesgo de sufrir más lesiones.

**Recomendación 1.1:** La responsabilidad del personal de respuesta es basarse en la formación y la preparación para mantener la calma al interactuar con los niños, a fin de no aumentar su miedo ni disminuir su sensación de seguridad.

**Recomendación 1.2:** La planificación de la evacuación debe incluir la designación de rutas de evacuación dinámicas y espacios seguros donde los evacuados serán guiados para su seguridad, triaje médico y apoyo emocional.

**Recomendación 1.3:** Los evacuados deben recibir instrucciones e indicaciones claras sobre cómo proceder. Cuando se disponga de los recursos necesarios, debe establecerse un corredor de personal policial para garantizar que los evacuados no encuentren obstáculos y se dirijan de forma segura.

**Recomendación 1.4:** Los evacuados deben ser clasificados y evaluados médicamente una vez evacuados y antes de reunirse con sus familiares para garantizar que se identifican inmediatamente todas las lesiones y que las víctimas reciben la atención necesaria.

**Recomendación 1.5:** Como parte de la planificación de la evacuación, las autoridades escolares deben desarrollar un sistema de identificación para el seguimiento de los alumnos que se marchan con sus padres o tutores legales, para incluirlo en el sitio cuando sea posible.

**Observación 2:** No todas las víctimas del incidente de la Escuela Primaria Robb fueron sometidas a exámenes médicos y de salud mental tras el incidente.

**Recomendación 2.1:** Los oficiales deben garantizar que todas las víctimas de un incidente de violencia masiva sean sometidas a un reconocimiento médico y a una evaluación de sus problemas de salud mental poco después de la evacuación y, a más tardar, 24-48 horas después del incidente.

**Recomendación 2.2:** En las semanas y meses siguientes a un incidente, las víctimas y sus familiares deben recibir seguimiento o supervisión continua para garantizar que reciben la atención de salud mental y otros servicios necesarios.

**Observación 3:** Al menos 91 niños fueron evacuados de la escuela y se escondieron en la capilla trasera de la funeraria (que era una escena del crimen activa) con personal de la funeraria, profesores y algunos padres. Permanecieron allí durante horas. Al mismo tiempo, las fuerzas policiales, muchas de las cuales sabían que había niños y personal presentes, entraban y salían de la parte delantera de la funeraria y de todo el perímetro. Al menos un niño/a que se encontraba en la capilla trasera sangraba y requirió atención médica. Los padres y tutores legales estaban fuera de la funeraria exigiendo acceso a sus hijos.

**Recomendación 3.1:** Los oficiales escolares deben crear un proceso que permita la reunificación fuera del Centro de Notificación/Recepción, siempre que sea necesario, y recopilar los nombres de las víctimas, las fotos de sus tutores legales y el lugar de reunificación.

**Recomendación 3.2:** Como parte del establecimiento de un puesto de mando, las fuerzas del orden y otros funcionarios deben asegurar todas las instalaciones alrededor del puesto y, si es posible, evacuar a los civiles. En todos los casos, los familiares, los miembros de la comunidad, los medios de comunicación y otros observadores deben permanecer fuera de la zona activa por su propia seguridad.

**Observación 4:** En el lugar de los hechos de la Escuela Primaria Robb, algunas familias y seres queridos que se encontraban en el perímetro buscando información e interrogando a las fuerzas policiales fueron tratados con agresiones físicas y verbales, no se les mostró compasión ni empatía y recibieron información limitada.

**Recomendación 4.1:** El comandante del incidente debe asignar un oficial de comunicaciones o un oficial de enlace para proporcionar información oportuna y precisa sobre el estado de la respuesta a los miembros de la familia y la comunidad, ayudar a proporcionar una sensación de calma y confianza, y mantener el orden.

**Recomendación 4.2:** Las agencias deben incorporar tácticas de desescalada y enfoques culturalmente sensibles, centrados en las víctimas e informados sobre el trauma en su formación sobre control de multitudes, gestión de emergencias, respuesta a víctimas masivas y comunicaciones de emergencia o crisis.

**Observación 5:** Las personas que no desempeñaron un papel oficial en la respuesta en la Escuela Primaria Robb, como los miembros de la comunidad, el personal de la escuela y algunos miembros del personal de respuesta, estuvieron expuestos innecesariamente a los cuerpos de las víctimas fallecidas o a la escena del crimen.

**Recomendación 5.1:** Las fuerzas policiales y otras agencias de respuesta tienen la responsabilidad de limitar la exposición a escenas del crimen traumáticas—incluidos los cuerpos de víctimas fallecidas—a aquellos con un papel formal. Los líderes deben considerar el uso de

carpas o vehículos para proteger la escena del crimen de la vista del público, o ampliar el perímetro para mantenerla fuera de la vista.

**Recomendación 5.2:** Las agencias de respuesta también deben limitar la exposición de los miembros de la comunidad, el personal escolar y el personal de su propia agencia a materiales traumáticos.

**Observación 6:** El establecimiento de un Centro de Reunificación se retrasó y fue caótico. Las familias y los parientes más próximos recibieron instrucciones contradictorias sobre la ubicación del centro.

**Recomendación 6.1:** Como parte de la preparación ante un desastre, las comunidades deben planificar el establecimiento de un Centro de Notificación/Recepción. La planificación debe incluir la determinación de dónde estará el centro, quién estará a cargo, qué medidas de seguridad tendrá, cómo se llevará a cabo el proceso de reunificación, qué selección de víctimas y familias se llevará a cabo, y cómo se manejarán las comunicaciones públicas y los medios de comunicación. El establecimiento y la gestión de un Centro de Notificación/Recepción también deben formar parte de los simulacros de incidentes críticos de la comunidad.

**Recomendación 6.2:** Todos los evacuados y sus familiares deben recibir información sobre dónde recibir servicios y recursos una vez que abandonen el Centro de Notificación/Recepción. Los defensores de las víctimas deben ponerse en contacto con todas las víctimas identificadas para hacer un seguimiento en distintos momentos después del incidente, a fin de asegurarse de que conocen los servicios y participan en la búsqueda de ayuda.

**Observación 7:** El público, incluidos los familiares, presenció el traslado de las víctimas infantiles al Hospital Memorial de Uvalde (UMH, por sus siglas en inglés) a través de la puerta principal de visitas. La puerta de la capilla del UMH también proporcionó inadvertidamente una vista de las víctimas en la sala de emergencias.

**Recomendación 7.1:** La planificación y preparación previas al incidente deben incluir la determinación del lugar en el que las familias esperarán a sus seres queridos durante un incidente de violencia masiva.

**Observación 8:** Los familiares tuvieron dificultades excesivas para acceder al hospital y a sus seres queridos heridos.

**Recomendación 8.1:** La planificación previa debe incluir la elaboración de un plan que elimine los obstáculos para que las familias y los seres queridos puedan entrar en el hospital, recibir información actualizada y ver a sus seres queridos.

**Observación 9:** El proceso de notificación de fallecimientos fue desorganizado, caótico y, en ocasiones, no se llevó a cabo de una manera que tuviera en cuenta el trauma.

**Recomendación 9.1:** Es necesario proporcionar una comunicación clara, precisa y frecuente a las familias y seres queridos en el Centro de Notificación/Recepción.

**Recomendación 9.2:** Cualquier información sobre el número de fallecidos o el proceso de identificación debe ser comunicada por un único responsable formado y de confianza que haya verificado la información e invite a cada familia a un espacio privado para hablar de la situación en la que se encuentra su ser querido.

**Recomendación 9.3:** Las fuerzas policiales deben asignar personal compasivo y formado en traumas para recoger información identificativa y descripciones de las víctimas, incluyendo ropa y fotos. Estas personas también pueden estar presentes en todo momento junto a las familias, vigilando que no tengan necesidades médicas o de seguridad, respondiendo a sus preguntas y asegurándose de que dispongan de agua, pañuelos de papel tisú y medicamentos.

**Recomendación 9.4:** Deben asignarse defensores de las víctimas para comunicarse con las familias y ayudarlas. A cada miembro de la familia de una persona fallecida y a cada víctima herida se le debe asignar un defensor de la víctima que trabaje con esa familia o víctima de forma coherente durante todo el periodo de tratamiento y recuperación, manteniendo comunicaciones frecuentes para garantizar que la familia o víctima esté al tanto de los servicios y apoyos necesarios y pueda acceder a ellos.

**Observación 10:** El personal del TXDPS, incluidos los civiles que llevaron a cabo las notificaciones de fallecimiento, variaban en formación y experiencia. Algunos no tenían experiencia en este tipo de comunicación. Sin embargo, los familiares describieron a los Rangers que realizaban las notificaciones como compasivos y dijeron que los Rangers les dieron el tiempo que necesitaban antes de ser escoltados a su automóvil.

**Recomendación 10.1:** Los oficiales u otros representantes encargados de la notificación de fallecimientos deben recibir formación de acuerdo con las políticas y procedimientos de la agencia. Se trata de una función muy delicada que no deben desempeñar quienes no hayan recibido formación especializada sobre cómo realizar notificaciones de fallecimiento centradas en la víctima, informadas sobre el trauma y culturalmente apropiadas.

**Observación 11:** Un equipo de notificación del FBI capacitado y con experiencia en notificaciones de traumatismos y fallecimientos fue excluido de realizar esta tarea por personal del TXDPS que no tenía la formación ni la experiencia para prestar esta atención.

**Recomendación 11.1:** Los oficiales locales que participan en las notificaciones de traumatismos y fallecimientos deben consultar los recursos nacionales y asegurarse de que se siguen las mejores prácticas a la hora de proporcionar estas notificaciones. La preparación y la planificación pueden ayudar a una localidad a identificar las áreas en las que tiene menos personal formado o con experiencia, y por tanto las áreas en las que necesita ayuda mutua.

**Observación 12:** El número de personas presentes en la sala durante las notificaciones de fallecimiento varió. Algunas fueron efectuadas únicamente por el equipo principal, mientras que otras—incluida la primera notificación de fallecimiento—se realizaron en presencia de otros agentes de policía o personal escolar.

**Recomendación 12.1:** Un equipo de notificación de traumas debe estar formado por dos personas: un agente de las fuerzas policiales y un defensor de la víctima o un profesional de la salud mental.

**Recomendación 12.2:** El número de notificaciones de trauma que un individuo hace debe ser monitoreado de cerca, y los servicios de trauma deben estar disponibles para aquellos que proporcionan notificaciones.

**Observación 13:** Cada agencia y organización que prestaba servicios de apoyo a los miembros del personal de respuesta funcionaba de forma independiente. La falta de coordinación entre los proveedores complicó el proceso para el personal interesado en obtener apoyo, provocando duplicaciones y deficiencias en los servicios.

**Recomendación 13.1:** El puesto de mando posterior al incidente debe asignar a una entidad coordinadora central para realizar un seguimiento de las fuerzas policiales y las agencias de personal de respuesta y de otras personas que puedan haber participado (por ejemplo, despachadores, técnicos y otro personal de servicios de apoyo). Este seguimiento debe continuar después del incidente para garantizar que se ofrecen los servicios adecuados relacionados con el trauma en un esfuerzo coordinado con un seguimiento apropiado.

**Observación 14:** A los miembros del personal de respuesta no se les proporcionó un acceso inmediato y oportuno a los servicios de apoyo y traumatología, y muchos declararon sentirse abandonados y sin apoyo en las semanas y meses posteriores al incidente crítico. Otros informaron que conocían los servicios, pero decidieron no utilizarlos.

**Recomendación 14.1:** Un enfoque integral de los servicios de apoyo psicológico para el personal de respuesta durante un incidente con víctimas masivas (MCI, por sus siglas en inglés) debe incluir intervenciones inmediatas y continuas, educación y formación para promover la salud mental y el bienestar.

**Recomendación 14.2:** Los servicios de apoyo al personal de respuesta deben prestarse in situ mientras dure el incidente, incluso mientras las fuerzas policiales y demás personal se encuentren en el lugar procesando el lugar de los hechos, recogiendo pruebas y llevando a cabo su investigación.

**Recomendación 14.3:** Las agencias de servicios de emergencia deben disponer de un sistema para controlar el estrés del personal durante y en los meses posteriores a un MCI. Esto puede incluir controles regulares con el personal y el uso de herramientas de evaluación para identificar a las personas que puedan estar teniendo problemas.

**Recomendación 14.4:** Las agencias de personal de respuesta deben desarrollar un plan de apoyo integral e integrado para traumas que incluya la divulgación, el seguimiento y el apoyo continuo al personal de respuesta.

**Recomendación 14.5:** Los líderes de las agencias de personal de respuesta deben proporcionar servicios a todo el personal involucrado en un MCI, lo que para algunas agencias significa todo su personal. Estos servicios deben incluir recursos sobre la salud del comportamiento después de un desastre y el estrés traumático secundario, derivaciones a proveedores de atención médica y apoyo entre compañeros.

**Recomendación 14.6:** Las agencias de personal de respuesta deben considerar el MOU y el MOA con agencias regionales para los servicios de apoyo traumatológico si no existen en el área local.

**Observación 15:** En el MCI de la Escuela Primaria Robb había 587 niños y muchos otros profesores y miembros del personal. Al menos 17 sobrevivientes resultaron heridos físicamente. Debido a la falta de exámenes médicos y mentales de los sobrevivientes y víctimas y a la falta de intercambio de información entre agencias y proveedores, se desconoce el número exacto de sobrevivientes y víctimas afectados directa e indirectamente. Según las entrevistas, hay necesidades físicas y emocionales que no se han identificado ni atendido.

**Recomendación 15.1:** La cooperación, la colaboración y la comunicación entre múltiples agencias son necesarias para ayudar a identificar a todos los afectados por un incidente y garantizar la divulgación y el seguimiento de todas las víctimas. Los MOU/MOA entre agencias, como parte de un plan integral de respuesta a incidentes, deben ser considerados.

**Observación 16:** El trauma compartido es una preocupación para la comunidad de Uvalde debido a factores agravantes, incluyendo el tamaño de la comunidad y su interrelación. Para los cientos de miembros de las fuerzas policiales, del personal médico, de salud mental y de la administración que respondieron a este incidente, el trauma compartido puede hacer que lo ocurrido sea aún más abrumador. El trauma de las fuerzas policiales también se ve agravado por la reacción de la comunidad, ya que el trauma de la comunidad se ve agravado por la falta de una respuesta adecuada por parte de las fuerzas policiales.

**Recomendación 16.1:** La preparación para un MCI debe incluir un plan para el despliegue de múltiples agencias cuando un incidente afecte a un gran segmento de la comunidad. El plan debe incluir un acuerdo por escrito (por ejemplo, memorandos de entendimiento, acuerdos de ayuda mutua, acuerdos interinstitucionales, acuerdos jurisdiccionales) que pueda ponerse en práctica en el momento de un suceso y permita la rápida identificación y despliegue del personal de respuesta. En la medida de lo posible, los líderes deben reasignar personal para evitar a aquellos que no tienen el riesgo de una experiencia traumática compartida.

**Recomendación 16.2:** Una respuesta multiagencia también puede ayudar a transferir los servicios a otros defensores de las víctimas cuando las relaciones personales impidan las prácticas generalmente aceptadas y cuando el alcance del trauma abrume a los responsables de la comunidad local.

**Recomendación 16.3:** Como parte de la planificación de la preparación ante desastres, las comunidades—incluidas las fuerzas policiales—necesitan planificar para las secuelas de un incidente crítico. Esta planificación debe incluir procesos de prácticas generalmente aceptadas, educación y capacitación, apoyo y recursos. Debe aplicarse a las víctimas, los sobrevivientes y los miembros de la comunidad afectados, así como a los miembros del personal de primera respuesta y sus familias, un enfoque culturalmente sensible e informado sobre los traumas.

**Observación 17:** La evaluación de las necesidades de salud mental llevada a cabo en Uvalde por el Instituto Meadows de Política de Salud Mental (MMHPI, por sus siglas en inglés) no se centró en el MCI que ocurrió en la Escuela Primaria Robb y no identificó a todos aquellos en las esferas de influencia que podían ser víctimas directas e indirectas. Basado en entrevistas del CIR, hay víctimas que permanecen sin identificar y no tienen la información, recursos y referencias que necesitan para acceder a servicios de apoyo.

**Recomendación 17.1:** Después de un MCI, los funcionarios locales y gubernamentales deben llevar a cabo una evaluación de necesidades dentro de un plazo específico y en colaboración con la autoridad de servicios de salud del condado o del estado para captar las necesidades de la comunidad. En Uvalde, la Oficina para las Víctimas del Crimen de Texas u otra entidad debería completar una nueva y exhaustiva evaluación de las necesidades de salud mental que se dirija específicamente a las familias, las víctimas, los miembros del personal de respuesta y los miembros de la comunidad afectada de Uvalde. La agencia que realice esta evaluación de necesidades debe llevar a cabo amplios esfuerzos de divulgación para encontrar y atender a las víctimas y familias en Uvalde que requieren orientación, referencias y asistencia concreta para obtener fondos, atención médica y servicios de salud mental.

**Recomendación 17.2:** La evaluación de las necesidades debe servir de base a un plan de divulgación para identificar a las personas afectadas que puedan haber quedado fuera de la evaluación original.

**Recomendación 17.3:** Los cuidados posteriores al incidente deben garantizar que todas las personas en las esferas de influencia reciban atención, apoyo y servicios, ya sea directamente o a través de una amplia divulgación de comunicación pública.

**Recomendación 17.4:** Debe designarse una agencia comunitaria líder que se encargue de esta importante actividad y coordine los servicios con otras organizaciones de servicios de emergencia de Uvalde y de todo Texas.

**Observación 18:** El Centro de Asistencia para Familias (FAC, por sus siglas en inglés) fue establecido al día siguiente del MCI por el FBI y el TXDPS, con la ayuda de la Cruz Roja Americana. El FAC proporcionó acceso a un gran número y tipo de servicios. Se estableció un proceso para mantener el espacio seguro y protegido.

**Recomendación 18.1:** Debe establecerse un FAC en las 24 horas siguientes a un incidente, con un plan de seguridad que incluya la presencia de fuerzas policiales externas y un proceso de investigación interna de los proveedores y los solicitantes de servicios.

**Recomendación 18.2:** El FAC debe contar con un número y tipo de organizaciones sólidas que satisfaga las necesidades de la comunidad.

**Observación 19:** A medida que las víctimas y las familias llegaban al FAC, eran recibidas por un navegador de víctimas o por un miembro del personal del servicio de atención a las víctimas de las fuerzas policiales que las acompañaba durante todo el proceso. Esa persona inicial se convertía en el punto de contacto para la familia mientras estuviera asignada al FAC.

**Recomendación 19.1:** Las víctimas, las familias y los miembros de la comunidad deben ser recibidos en el FAC por un profesional y ser asistidos a lo largo del proceso por un navegador de víctimas o por personal del servicio de atención a las víctimas.

**Observación 20:** Los líderes del FAC/Centro de Resiliencia Familiar (FRC, por sus siglas en inglés) nunca recibieron una lista completa de todas las víctimas.

**Recomendación 20.1:** Debería firmarse un MOU o MOA entre las organizaciones clave (como las organizaciones policiales estatales y el FBI) para permitir el intercambio de información vital sobre las víctimas, garantizando que se llegue a todas las víctimas, familias y afectados.

**Observación 21:** Algunas familias de las víctimas informaron de que no utilizarían el FAC/FRC creado para el incidente de la Escuela Primaria Robb debido a su preocupación por la ubicación y la confidencialidad.

**Recomendación 21.1:** La ubicación de un FAC/FRC debe decidirse en función del espacio, la comodidad, la accesibilidad del transporte público y la privacidad, si es posible.

**Observación 22:** Había pocos alojamientos disponibles para familiares, personal del servicio de atención a las víctimas y otras autoridades que llegaban de fuera de la ciudad. En Uvalde, las autoridades adoptaron enfoques creativos para hacer frente a los problemas de alojamiento, como traer vehículos recreativos, utilizar los dormitorios de la universidad local y asociarse con ranchos locales.

**Recomendación 22.1:** Como parte de la planificación previa a un MCI, los responsables del FAC deben tener en cuenta las implicaciones en materia de alojamiento. Puede ser útil elaborar un modelo de las necesidades de alojamiento basado en Uvalde o recurrir a asociaciones locales para reservar bloques de habitaciones con el objetivo de disponer de espacio para las familias, los proveedores de servicios y las fuerzas policiales que acudan a la zona.

**Observación 23:** Voluntarios espontáneos y no afiliados llegaron a Uvalde para ayudar. Su presencia era abrumadora, incontrolable y perturbadora.



**Recomendación 23.1:** Los voluntarios no afiliados, desconocidos y espontáneos deben ser gestionados por un organismo con experiencia en la identificación de necesidades en la comunidad, la gestión de voluntarios y la verificación de las credenciales o la experiencia de quienes vienen a ayudar, pero no están afiliados a ningún organismo de respuesta conocido. Hay capacitación disponible para aprender a abordar este fenómeno.<sup>313</sup>

**Observación 24:** Los perros de las instalaciones del FBI resultaron ser de gran ayuda, sobre todo cuando se trabajó con víctimas jóvenes durante el interrogatorio.

**Recomendación 24.1:** Los perros de terapia o los perros de respuesta a crisis que han completado su certificación y la capacitación de los adiestradores pueden ser de ayuda en casos de violencia masiva, especialmente cuando entre las víctimas hay niños. Las organizaciones pueden desplegar equipos certificados y adiestrados de perros y adiestradores para ayudar a las víctimas.<sup>314</sup>

**Observación 25:** Las víctimas y sus familias se enfrentaron a una serie de dificultades para recibir y acceder a la ayuda financiera, como formularios redundantes, criterios de elegibilidad y cuentas fraudulentas.

**Recomendación 25.1:** A la hora de establecer la elegibilidad para los programas de apoyo, las "esferas de influencia" u otros modelos similares deben ser factores de elegibilidad. Los criterios de elegibilidad para los programas estatales de compensación deben estar en consonancia con los establecidos por la legislación estatal y las normas federales.

**Recomendación 25.2:** Debe utilizarse un único formulario para recoger la información básica de contacto, así como la información necesaria sobre la víctima y el incidente. Este formulario debe poder utilizarse para todas las solicitudes de ayuda económica y otros servicios de apoyo, para evitar sobrecargar a las víctimas y sus familias.

**Recomendación 25.3:** Las fuerzas policiales deben estar preparadas para que los estafadores creen cuentas fraudulentas y otros delincuentes utilicen una tragedia para su beneficio personal. El FAC debe contar con representación de las fuerzas policiales para ayudar a las familias a hacer frente a estas situaciones.

**Recomendación 25.4:** El FAC/FRC, incluidos los proveedores de servicios a las víctimas, las fuerzas policiales y otras autoridades, deben trabajar de forma proactiva con las familias de las víctimas y los sobrevivientes para establecer alertas, congelar los informes de crédito e identificar rápidamente otras actividades delictivas y fraudulentas.

**Recomendación 25.5:** En la preparación para las necesidades a largo plazo, el FRC debe proporcionar educación financiera y de seguridad y concienciación a las víctimas y miembros de la familia.

**Observación 26:** El VSRT del FBI se encargó eficazmente de la limpieza inicial y de la devolución de los efectos personales a los familiares. Este enfoque centrado en la víctima e informado en el trauma demostró compasión y respeto durante una tarea difícil.

**Recomendación 26.1:** Las fuerzas policiales deben desarrollar un proceso de devolución de efectos personales centrado en la víctima e informado sobre el trauma.

**Observación 27:** El método CISD fue utilizado por al menos dos agencias de personal de respuesta, a pesar de que los estudios no han revelado ninguna prueba de que una sesión de CISD sea un tratamiento útil para la prevención del trastorno por el estrés postraumático (PTSD, por sus siglas en inglés) después de incidentes traumáticos y también han demostrado que varios aspectos del CISD podrían causar daño.

**Recomendación 27.1:** Las agencias de personal de respuesta deben utilizar una versión modificada del CISD, como un Primeros Auxilios para el Estrés (SFA, por sus siglas en inglés), como parte de sus servicios de trauma y apoyo tras un incidente.

**Observación 28:** La Red de Compañeros de las Fuerzas Policiales de Texas (TLEPN, por sus siglas en inglés) se desplegó el día del tiroteo en favor de los agentes de las fuerzas policiales y sus familias. La TLEPN se asoció con CopLine y Endeavors para prestar servicios médicos urgentes a los miembros del personal de respuesta.

**Recomendación 28.1:** Las agencias deben incluir servicios y recursos de apoyo entre compañeros en su plan integral de servicios de apoyo, que puede incluir redes regionales o estatales.

**Observación 29:** El VSD del FBI desplegó rápidamente un equipo que asumió la dirección de los servicios a las víctimas en las dos primeras semanas. El equipo recibió elogios de víctimas, familiares y otros proveedores de servicios. El personal de servicios a las víctimas del TXDPS y del FBI informó de que no habían recibido suficiente apoyo de sus agencias cuando finalizó el despliegue.

**Recomendación 29.1:** Los líderes de la agencia deben apoyar a los que los apoyan y asegurarse de que se proporcione el permiso por trauma adecuado para ayudar al personal desplegado a descomprimirse y regresar de un evento traumático.

**Recomendación 29.2:** Las agencias de personal de respuesta deben proporcionar servicios de trauma y asesoramiento en profundidad al personal que presta servicios a las víctimas en un MCI.

**Recomendación 29.3:** Los líderes de la agencia deberían considerar la posibilidad de ofrecer o ampliar el periodo de permiso por traumatismo para garantizar que un miembro desplegado pueda tomarse la licencia necesaria y no sea percibido como incapaz para futuros despliegues simplemente por haber utilizado los recursos disponibles.

**Observación 30:** El personal de los servicios de atención a las víctimas de las fuerzas policiales fue desplegado sin cobertura de sus funciones normales de atención a las víctimas.

**Recomendación 30.1:** Los líderes de la agencia deben garantizar que se cubren las tareas habituales del personal desplegado, de modo que este pueda centrarse en su despliegue y tomarse los permisos necesarios.

**Observación 31:** No se identificaron ni trataron las necesidades de salud mental de los despachadores expuestos al estrés en este incidente.

**Recomendación 31.1:** Debe reconocerse a los despachadores como los primeros en responder a un incidente crítico y deben ser examinados para recibir servicios. Deben ser incluidos en los esfuerzos para proporcionar exámenes de salud mental y atención, así como apoyo entre compañeros y de otro tipo tras el incidente. Todas las agencias deben disponer de políticas y recursos para el bienestar de su personal y sus familias.

**Recomendación 31.2:** La definición del personal de respuesta debe ampliarse, en consonancia con las prácticas generalmente aceptadas, para incluir disciplinas distintas de las fuerzas policiales, los bomberos y el personal de rescate, como despachadores, paramédicos, proveedores de atención médica, conductores de ambulancias, proveedores de salud del comportamiento y líderes religiosos. Esto debería reflejarse en todos los servicios de apoyo prestados por los centros de resiliencia, las entidades gubernamentales y no gubernamentales y otros proveedores de servicios de apoyo.

**Observación 32:** Los familiares de los miembros de las fuerzas policiales y otros miembros del personal de respuesta se convirtieron en el sistema de apoyo de estos miembros y pueden no estar recibiendo asistencia ellos mismos.

**Recomendación 32.1:** Al desarrollar o revisar los servicios de apoyo y asesoramiento en casos de trauma, las agencias deben incluir a los cónyuges, parejas y familiares de los miembros del personal de respuesta.

**Observación 33:** Las agencias de personal de respuesta no están preparadas para el impacto a largo plazo del incidente.

**Recomendación 33.1:** Las agencias de personal de respuesta deben organizar y aplicar un plan formalizado que describa las funciones y responsabilidades de cada parte interesada para la gestión eficaz del apoyo emocional y traumático.

**Recomendación 33.2:** Las agencias de personal de respuesta deben proporcionar servicios de apoyo inicial a las pocas horas de producirse un incidente crítico y, en un plazo de 24 horas, deben proporcionar acceso a servicios como Primeros Auxilios Psicológicos (PFA, por sus siglas en inglés) /SFA, asesoramiento en caso de crisis, informes y apoyo entre compañeros.

**Recomendación 33.3:** Los líderes del personal de respuesta pueden reducir el estigma asociado a la búsqueda de ayuda para los trastornos emocionales y psicológicos y pueden promover la importancia del cuidado personal mediante la capacitación, la educación y la difusión de mensajes y modelos eficaces.

**Recomendación 33.4:** Después de un incidente crítico, las agencias de personal de respuesta deben evaluar la eficacia de sus servicios de apoyo emocional y traumático. Esto puede lograrse recopilando comentarios del personal de respuesta y sus familiares y utilizando esta información para mejorar los servicios y el apoyo futuros.

**Observación 34:** El personal de servicios para víctimas del FBI transfirió los servicios para víctimas y familias al TXDPS y a la Oficina del Fiscal de Distrito del Condado de Uvalde antes de su partida. Sin embargo, el TXDPS y la Oficina del Fiscal de Distrito no tenían suficiente personal para proporcionar el nivel necesario de atención.

**Recomendación 34.1:** Debe existir un plan de transición y un traspaso cálido y organizado siempre que el personal de los servicios para víctimas de las fuerzas policiales, u otros asesores para víctimas, abandonen el FAC/FRC.

**Recomendación 34.2:** El FAC/FRC debe utilizar una lista de comprobación para garantizar que todas las transiciones se llevan a cabo de forma deliberada y compasiva.

**Recomendación 34.3:** Las agencias deben considerar la posibilidad de celebrar MOU/MOA con organismos vecinos o estatales para la prestación de servicios a las víctimas.

**Observación 35:** Las víctimas requieren múltiples esfuerzos por parte de los defensores de las víctimas para ponerse en contacto con ellas y compartir información sobre los recursos disponibles. Meses después del tiroteo en la Escuela Primaria Robb, las víctimas y sus familiares no tenían solicitudes activas de compensación a las víctimas en sus archivos y tenían poca o ninguna información sobre los recursos médicos, de salud mental, salarios perdidos u otros recursos a los que podrían tener derecho.

**Recomendación 35.1:** La investigación sobre la atención informada por el trauma enseña que algunas víctimas tendrán déficits de memoria y otros impactos cognitivos como resultado de la respuesta del cerebro al trauma. Esto significa que los defensores y demás personal de apoyo deben proporcionar apoyo, seguimiento y control continuos para garantizar que las solicitudes de servicios y las derivaciones se completen.

**Observación 36:** Con el tiempo, la ciudad de Uvalde identificó otro edificio que fue renovado para satisfacer las necesidades a largo plazo del UTRC. Esta sede permanente en la ciudad es un espacio acogedor y cómodo para reunirse con víctimas, familiares y otros miembros de la comunidad.

**Recomendación 36.1:** El UTRC debería ofrecer más actividades comunitarias con oportunidades para que las víctimas, los familiares y la comunidad se reúnan, reciban servicios y compartan espacios para ayudarles en su camino hacia la recuperación.

**Recomendación 36.2:** El UTRC debe comprometerse con el Centro Nacional de Recursos para la Victimización de la Violencia de Masas, financiado por la Oficina para Víctimas del Delitos (OVC, por sus siglas en inglés), y la red del Foro de Directores del Centro de Resiliencia. Conectarse con otros FRC puede ayudar al Centro de Resiliencia Uvalde Together (UTRC, por sus siglas en inglés) a asegurar que está satisfaciendo las necesidades de la comunidad de Uvalde con un enfoque informado sobre el trauma, centrado en la víctima y con las adaptaciones culturales apropiadas.<sup>315</sup>

**Recomendación 36.3:** La UTRC debe desarrollar un plan para asegurar que todas las víctimas, familiares y el personal de respuesta reciban información y educación sobre sus servicios, compensación a las víctimas y recursos.

**Observación 37:** Algunos familiares y víctimas de Uvalde afirmaron que buscar ayuda de profesionales de la salud mental no es algo culturalmente aceptable para ellos. Tienden a buscar atención informal y apoyo social como forma de ayudarse a sí mismos y a sus seres queridos. Esto puede ayudar a algunas personas a adaptarse y recuperarse, pero aquellos que requieren servicios formales de salud mental para un problema de salud mental diagnosticable pueden no buscar servicios durante un largo período de tiempo.

**Recomendación 37.1:** El UTRC debe planificar el mantenimiento de este espacio y de su oferta, sobre todo teniendo en cuenta que los servicios de apoyo deben estar disponibles durante un largo periodo de tiempo en esta comunidad.

**Recomendación 37.2:** Los servicios de salud conductual ofrecidos en varias modalidades, como terapias individuales, de grupo y familiares, pueden ayudar a las personas a sentirse más cómodas, ya que podrán elegir la modalidad que prefieran.

**Recomendación 37.3:** Es necesaria una atención de salud mental basada en pruebas para que las víctimas y sus familiares no se desanimen por la persistencia de los síntomas y la falta de un tratamiento eficaz.

**Recomendación 37.4:** La capacitación sobre apoyos de salud del comportamiento basados en pruebas, incluidas las actividades de refuerzo de la resiliencia, la terapia cognitiva del comportamiento para la angustia por catástrofes, el apoyo entre compañeros para las víctimas de la violencia masiva, la escritura para la recuperación y otros apoyos, debe comenzar lo antes posible para que los proveedores de la comunidad tengan los conocimientos y habilidades para proporcionar un tratamiento de salud mental eficaz.

**Recomendación 37.5:** Los esfuerzos para atraer a profesionales que estén interesados y sean capaces de vivir y trabajar en la comunidad de Uvalde también deben comenzar lo antes posible.

**Recomendación 37.6:** Abogar por un uso más amplio de la teleterapia podría aumentar el acceso a proveedores competentes que pudieran atender a esta población tan afectada.

**Observación 38:** Debido a la naturaleza de los fallecimientos, a la corta edad y al número de víctimas, los preparativos del funeral se prolongaron más de lo normal. Las familias tuvieron que afrontar el proceso con un apoyo emocional y mental limitado.

**Recomendación 38.1:** Los defensores de las víctimas y los especialistas en duelo pueden apoyar a las familias de las víctimas en el proceso de organización del funeral y ayudar a la comunidad a determinar dónde celebrar actividades como vigiliias con velas.

**Observación 39:** Los medios de comunicación y otros curiosos intentaron acceder a los funerales y servicios de algunas de las víctimas.

**Recomendación 39.1:** Las fuerzas policiales y otros agentes gubernamentales deben crear un plan de seguridad para proteger la seguridad y la intimidad de las personas que lloran a sus seres queridos durante los funerales por un MCI.

**Recomendación 39.2:** Como parte de la planificación para un desastre, las autoridades deben asignar un agente de información pública o un representante de comunicación que trabaje con los medios de comunicación antes de los funerales. Esta función debe incluir la creación de una zona para los medios de comunicación y la consulta con las familias para determinar si sus parientes o amigos desean hablar en su nombre.

**Observación 40:** Desde el día del incidente, se han instalado en el lugar de la antigua escuela y por toda la ciudad monumentos conmemorativos informales que expresan el dolor y la tristeza de toda la comunidad de Uvalde. El Sanando Uvalde, fruto de la colaboración entre un artista local y una organización sin ánimo de lucro, organizó un monumento creativo en el centro de la ciudad. Artistas de todo el mundo acudieron a Uvalde para pintar murales gigantes con los retratos de las 21 víctimas mortales del 24 de mayo. El Smithsonian National Museum of the American Latino (Museo Nacional Smithsonian de los Latinoamericanos) presenta actualmente una exposición virtual en línea que permite a cualquier persona de todo el mundo examinar estos murales bellos e impactantes.

**Observación 41:** Los artículos dejados en los monumentos conmemorativos informales de Uvalde han sido trasladados, retirados o vaciados sin que se haya hablado y planificado adecuadamente con las víctimas y sus familiares.

**Recomendación 41.1:** Las víctimas y los familiares deben estar implicados en el traslado de cualquier monumento informal antes de que se tomen medidas.

**Observación 42:** Al final del período de análisis, no se conoce ningún plan para reunir a miembros representativos de la comunidad con el fin de planificar un monumento permanente en memoria de los fallecidos, heridos y afectados el 24 de mayo de 2022.

**Recomendación 42.1:** La planificación de un monumento conmemorativo permanente debe incluir una amplia coalición comunitaria de asesores, incluidos los sobrevivientes, los familiares de las víctimas, el personal escolar, los proveedores de servicios a las víctimas y otras partes interesadas pertinentes.

**Recomendación 42.2:** El monumento debe honrar a las víctimas mortales, a los heridos y a todas las personas directamente afectadas por el incidente.

**Observación 43:** La comunidad de Uvalde sigue necesitando apoyo y orientación en su lucha contra los efectos negativos de la respuesta fallida, la falta de rendición de cuentas de los implicados en este fracaso y las continuas brechas en la información sobre lo ocurrido a sus seres queridos.

**Recomendación 43.1:** La comunidad de Uvalde podría beneficiarse del apoyo a largo plazo de especialistas en duelo y pérdida que puedan ayudar a guiar a la comunidad en rituales, planificación de conmemoraciones, actividades espirituales y apoyo social a medida que avanzan en los próximos años.

**Recomendación 43.2:** Los organizadores de la comunidad, los especialistas en salud del comportamiento en casos de desastre, el personal de apoyo a las víctimas y los expertos en ayudar a las comunidades a reparar los daños sociales y fomentar la resiliencia pueden ayudar a Uvalde a emprender el camino de la recuperación. Para ello se requerirán esfuerzos firmes, compasivos, colaborativos y honestos por parte del liderazgo de la comunidad.

## Capítulo 7. Seguridad y protección escolar

**Observación 1:** El UCISD PD tenía la autoridad jurisdiccional al inicio del incidente el 24 de mayo según la doctrina que regía (es decir: el EOP y el MOU del UCISD) entre el UCISD PD y el UPD. Sin embargo, este MOU, no dice nada sobre otras agencias. Cada agencia, el UPD y el UCISD PD, no solo es un signatario del MOU, sino que también funge en el Comité de Seguridad y Protección Escolar del UCISD, el cual administra las actualizaciones del EOP. Esos documentos señalan la expectativa para ambas agencias de que el UCISD PD asumirá el mando en un incidente de tirador activo y que el UPD responderá a peticiones de asistencia y seguirá las instrucciones del líder del ICS. Esto concuerda con la percepción predominante entre muchos oficiales en el lugar de los hechos de que el Jefe de Policía Arredondo estaba a cargo ese día.<sup>56</sup>

**Observación 2:** El UCISD PD tiene un MOU que establece las responsabilidades jurisdiccionales con una sola agencia de las fuerzas policiales vecina, el UPD. La mayoría de las agencias presentes en el lugar el 24 de mayo—a nivel local, estatal y federal—no tenían ningún acuerdo de ayuda mutua con el UCISD PD. Esto incluye agencias las cuales, como el UPD, tienen jurisdicción concurrente con el UCISD PD, tal como la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde (UCSO, por sus siglas en inglés), la Oficina del Sheriff del Condado de Zavala (ZCSO, por sus siglas en inglés) y el TXDPS.

**Recomendación 2.1:** Los departamentos de policía de los distritos escolares deben incluir en sus MOU que establezca un acuerdo mutuo claro de las responsabilidades jurisdiccionales con otras agencias vecinas que sea probable que respondan a un incidente grave en la propiedad escolar. El MOU debe tomar en cuenta no solamente la actividad delictiva de rutina, sino también incidentes graves. El MOU debe abordar el asunto del mando unificado, además del mando de incidentes, y dar cuenta la capacidad y las cualidades de las respectivas agencias.

**Observación 3:** El EOP y la Política de Tirador Activo del UCISD fueron considerados viables por el Centro de Seguridad Escolar de Texas y cumplió con los requisitos establecidos por la TEA. Sin embargo, la respuesta del 24 de mayo demostró que las agencias que respondieron a dicho incidente dentro de la jurisdicción del UCISD no estaban preparadas para una respuesta de múltiples agencias a gran escala causada por el incidente.

**Recomendación 3.1:** Las autoridades de las fuerzas policiales, los agentes policiales primeros en llegar, el administrador de emergencias y otras agencias del gobierno municipal deben coordinar con los distritos escolares la conducción de ejercicios de preparación de múltiples agencias por lo menos una vez al año. Los ejercicios deben realizarse de conformidad con los reglamentos estatales y locales relacionados con ejercicios de amenazas activas.<sup>57</sup> Los ejercicios deben incorporarse al EOP y a los Planes de Seguridad de los Centros Educativos.

**Observación 4:** El Comité de Seguridad y Protección Escolar del UCISD no tuvo ninguna participación de la UCSO, la cual es la agencia de las fuerzas policiales más grande en el condado y contó con más de doce miembros que respondieron al incidente de tirador activo en la Escuela Primaria Robb. Además, la ZCSO—a la que respondieron cuatro miembros—no participa en el comité, a pesar de ser la agencia local de las fuerzas policiales de uno de los ocho centros educativos del UCISD.

**Recomendación 4.1:** Todas las agencias de las fuerzas policiales del distrito escolar deben participar en la planificación de seguridad y protección. Las agencias de las fuerzas policiales con jurisdicción deben asignar a líderes dentro de sus agencias (ya sea el sheriff o el jefe adjunto del sheriff) para participar en el comité. Esa persona puede actuar como un vínculo entre el distrito escolar y las oficinas de sheriffs y ayudar a ambos organismos a mantenerse atentos a los problemas de seguridad y protección que podrían cruzarse entre ambos.

**Recomendación 4.2:** Las comunidades deben adoptar un enfoque multidisciplinario para la seguridad escolar que incluya a la policía escolar, las fuerzas policiales, oficiales escolares, profesionales de salud mental y otras partes interesadas de la comunidad. Es especialmente importante que se escuchen todas las voces de la comunidad escolar, incluso el profesorado, el personal, los administradores, los consejeros, las enfermeras, los oficiales de recursos escolares, los padres y los estudiantes. Cada parte interesada debe sentir que tiene el derecho de desempeñar un papel para reducir el temor y aumentar el nivel de seguridad en las escuelas y sus alrededores. Cada centro educativo debe establecer y capacitar comités de seguridad escolar que deben reunirse por lo menos mensualmente para este fin.

**Observación 5:** Los equipos de seguridad de los centros educativos del UCISD no se reúnen con frecuencia, y los planes anuales de seguridad se basan en gran medida en información modelada que, en ocasiones, es inexacta.

**Recomendación 5.1:** Los equipos de seguridad de los centros escolares del distrito escolar deben ser intencionales y deliberados en la elaboración de los planes específicos de sus centros educativos y deben garantizar que se revisen y actualicen con regularidad. El UCISD debe colaborar con los administradores de los centros educativos de todo el distrito para



institucionalizar un conjunto de expectativas para esos planes que reflejen los entornos físicos y sociales específicos y las necesidades de seguridad y protección de cada centro educativo.

**Observación 6:** El Equipo de Evaluación de Amenazas del distrito se ha confiado y necesita tener una fuerte vigilancia en su implementación. Los nuevos líderes del distrito, incluso el jefe de policía escolar, han expresado un mayor compromiso para garantizar que entren en pleno funcionamiento tan pronto como sea posible. Hasta el 8 de junio de 2023, el equipo de evaluación de amenazas del UCISD no tiene procedimientos operativos estándar y no ha cumplido con el Código Educativo de Texas.

**Recomendación 6.1:** Los equipos de evaluación de amenazas del distrito escolar deben establecer un procedimiento sistemático para la identificación, la evaluación y el control de las evaluaciones de amenazas que revisen.

**Recomendación 6.2:** Los equipos de evaluación de amenazas deben elaborar un manual de operaciones que gobierne y documente sus actividades, resultados, roles y responsabilidades, y la coordinación a través del distrito escolar. Como mínimo, el manual debe adherirse a las normas establecidas por los organismos de supervisión. En el caso del UCISD, éste debe ser el Centro de Seguridad Escolar de Texas, como lo exige el Código de Educación de Texas.

**Observación 7:** Los maestros y el personal de la escuela en el UCISD no recibieron capacitación para preparar respuestas adecuadas a los estudiantes con problemas de conducta, aunque tenían la obligación de documentar e informar de inmediato a los administradores sobre cualquier estudiante cuya conducta presentara una amenaza clara o un riesgo de seguridad.

**Recomendación 7.1:** Todo el personal del distrito escolar y el personal de la policía del distrito escolar deben recibir capacitación sobre los procesos de evaluación de amenazas del distrito, incluso el papel de cada miembro del personal para identificar e informar adecuadamente las conductas problemáticas. La capacitación debe ser interactiva e incluir escenarios y mesas redondas para ayudar a quien los tome a practicar la aplicación del contenido del curso.

**Observación 8:** El UCISD tenía una cultura de exceso de confianza en cuanto a las políticas de puertas cerradas con llave. Tanto las puertas exteriores como las interiores se quedaban con regularidad sin llave, y no había un sistema obligatorio de rendición de cuentas para estas políticas. Se realizaban auditorías de las puertas, pero no se hacían sistemáticamente, ni se documentaban. El 24 de mayo, todas las puertas exteriores y por lo menos ocho puertas interiores del edificio oeste, donde ocurrió el incidente estaban sin llave.

**Recomendación 8.1:** Los distritos escolares deben implementar un sistema de auditoría de puertas que se realice con regularidad y sistemáticamente, y debe documentarse. En el UCISD, esta responsabilidad puede asignarse a los nuevos cargos de vigilancia de seguridad que creó recientemente. Las auditorías de las puertas deben incorporarse a los planes de seguridad de los centros educativos del distrito escolar. Todo el personal del distrito escolar y el personal de la policía del distrito escolar deben tener la responsabilidad compartida de garantizar que las puertas estén con llave, según lo indica la política.

**Observación 9:** Las puertas exteriores e interiores requieren que un miembro del personal o un estudiante del UCISD se exponga a una amenaza para revisar si la puerta está cerrada con llave o para cerrarla con llave en caso de un aislamiento de la escuela.

**Recomendación 9.1:** Los distritos escolares deben invertir en el mejoramiento o el reemplazo de todas las puertas (o las cerraduras) de todos los centros educativos para remediar este problema, para que las puertas puedan cerrarse con llave por dentro.

**Observación 10:** Las fuerzas policiales que llegaron al lugar buscaron llaves para abrir las puertas interiores durante más de 40 minutos. Esto fue en parte la causa de la gran demora para entrar a eliminar la amenaza y detener las matanzas y las muertes dentro de las aulas 111 y 112.

**Recomendación 10.1:** Los distritos escolares deben implementar cajas de acceso universal. Una caja de acceso universal se refiere a una caja cerrada que contiene las llaves maestras, ubicada cerca de los puntos de entrada de los edificios escolares, a los que pueden acceder los agentes policiales primeros en llegar y el personal del distrito escolar.

**Observación 11:** La implantación del sistema Raptor causó algo de confusión en los procedimientos de aviso de emergencias y algunos miembros del personal del UCISD determinaron que la capacitación no fue útil. Algunos maestros creían que el sistema Raptor iba a reemplazar el sistema PA tradicional.

**Recomendación 11.1:** Los distritos escolares deben garantizar que todo el personal comprenda bien los sistemas de aviso de emergencias. En el caso del UCISD, los líderes del distrito deben emitir una aclaración a lo largo del distrito sobre el uso de los sistemas PA en conjunto con los avisos de emergencias del Raptor.

**Recomendación 11.2:** Los distritos escolares deben ofrecer una capacitación estándar y una capacitación de repaso, según sea necesario, sobre el uso de su sistema de avisos de emergencia, que esté disponible para todos los empleados del distrito.

**Observación 12:** Los avisos del Raptor del UCISD indican el tipo de respuesta, pero no el tipo de emergencia (por ejemplo: un “bailout”, una persona sospechosa en el centro escolar, una tormenta de granizo). El sistema de avisos de emergencia del Raptor permite a los usuarios ofrecer más detalles, aunque el personal del UCISD rara vez usaba esta función.

**Recomendación 12.1:** Los distritos escolares deben implementar una política que exija el tipo de evento de emergencia se documente formalmente en sus sistemas de avisos de emergencias, para que los administradores escolares puedan identificar e informar mejor las causas más frecuentes de los aislamientos y otros protocolos de respuesta de emergencia.

**Observación 13:** Los problemas de mala recepción (Wi-Fi y celular) en la Escuela Primaria Robb están bien documentados. Aunque se inició con rapidez el aviso en el sistema del Raptor, no lo recibieron todos los maestros ni todo el personal.

**Recomendación 13.1:** Los distritos escolares deben garantizar que todos los edificios de los centros educativos en donde haya actividades estudiantiles sean reacondicionados para comunicaciones de Wi-Fi para garantizar que los avisos de emergencias se reciban de manera oportuna.

**Observación 14:** Los simulacros del UCISD generalmente se llevan a cabo dentro de las aulas. El 24 de mayo, había varias clases fuera de sus aulas en el momento en el que comenzó el incidente.

**Recomendación 14.1:** La capacitación para amenazas activas para los estudiantes y el personal debe ampliarse para que incluya todas las áreas del centro educativo. El UCISD debe garantizar que los simulacros se lleven a cabo en todos los lugares que se encuentren los maestros y los estudiantes durante el año escolar, no solamente en las aulas. Aunque el aula es el lugar en el que más probablemente se enfrenten a una emergencia real, deben estar preparados para participar en protocolos de respuesta estándar en otros lugares del centro educativo.

**Recomendación 14.2:** El UCISD debe invitar a otras agencias de las fuerzas policiales para acudir, observar y participar en los simulacros.

**Observación 15:** De acuerdo con documentos provistos y revisados por el equipo del CIR, la Escuela Primaria Robb estaba en acatamiento de la sección 37.114 del Código de Educación de Texas sobre los simulacros durante el año escolar 2019–2020 pero no fue así en el año escolar 2020–2021. El UCISD no proporcionó documentos para el año escolar 2021–2022.

**Recomendación 15.1:** Los simulacros deberán llevarse a cabo de conformidad con la sección 37.114 del Código de Educación de Texas, y deberá presentarse la documentación correspondiente a los líderes del UCISD correspondientes para el mantenimiento de registros.

**Observación 16:** Los procedimientos de aislamientos se basan en el cierre con llave de las puertas, en puertas y paredes impenetrables, y en otros medios de seguridad física que no existían en la Escuela Primaria Robb. Un maestro en Robb recibió disparos a través de varias paredes y muchos otros maestros y estudiantes estuvieron en riesgo de sufrir la misma suerte, dado el rifle de alta potencia usado en el ataque.

**Recomendación 16.1:** El UCISD debe reconsiderar la preeminencia del procedimiento de aislamiento en una situación dinámica y cambiante, en donde el riesgo de quedarse en su lugar es mayor que el riesgo de encontrar una forma de salir del área, lo cual en el incidente de la Escuela Primaria Robb llevó al personal y a los estudiantes del UCISD a correr *hacia dentro* del edificio para el aislamiento. Los maestros, el personal y los estudiantes deben tener la opción de protegerse y ayudar a que otros se protejan.

**Observación 17:** En el momento que se estableció el UCISD PD, no había coordinación de los planes de seguridad con ninguna otra agencia de la ciudad, ni tampoco había ninguna planificación de seguridad escolar en toda la ciudad. El superintendente no se reunía con regularidad con el jefe de policía escolar (aparentemente se reunían “de vez en cuando”). A pesar de trabajar directamente bajo el

superintendente, el jefe del UCISD PD no era miembro del equipo de líderes principales del distrito y solamente asistía a las reuniones semanales de equipos de líderes “según era necesario,” por ejemplo, en la planificación de eventos especiales como juegos de futbol americano y otras actividades que atraerían grupos grandes a las instalaciones escolares. El jefe asistía a las reuniones trimestrales sobre seguridad escolar que programaba el superintendente.

**Observación 18:** Cuatro años después de su formación, el UCISD PD estaba funcionando sin ningún procedimiento operativo estándar. Un número de empleados del UCISD, incluso administradores, profesorado, personal de apoyo y agentes policiales, le dijeron al equipo del CIR que no tenían ningún conocimiento, ni se les había informado, de ninguna política ni procedimiento de su departamento de policía escolar. El UCISD PD ha redactado recientemente procedimientos operativos estándar.

**Recomendación 18.1:** Los distritos escolares deben considerar, planear y trabajar meticulosamente si deciden establecer sus propios departamentos de policía. El presupuesto, las prácticas de contratación, la capacitación, el desarrollo de procedimientos operativos estándar y la participación de estudiantes y la comunidad deben integrarse en el diseño y la ejecución de un departamento de policía del distrito escolar.

**Observación 19:** Las políticas y los procedimientos existentes del UCISD no incluyen información ni directrices sobre control de crisis, los MOU, evaluación de amenazas ni respuesta a emergencias ni planificación de múltiples amenazas. En cambio, estos temas están cubiertos en el EOP actualizado y en los apéndices del EOP del UCISD para tiradores y amenazas activos, los cuales no deben servir como procedimientos operativos estándar del UCISD PD para esos problemas.

**Recomendación 19.1:** La versión preliminar de las políticas, los procedimientos y los planes operativos del UCISD PD deben ser evaluados para garantizar el alineamiento con las más altas normas de la industria, comenzando con las operaciones de alto riesgo tales como las respuestas a un ataque activo y otras crisis potenciales que amenacen el clima y la seguridad de las escuelas. Las organizaciones profesionales, incluso la Asociación Internacional de Jefes de Policía y la Asociación Nacional de Oficiales de Recursos Escolares, ofrecen una gama de políticas modelo, herramientas, asistencia técnica, capacitación y otros recursos para informar el proceso de evaluación de la planificación operativa y de políticas.

**Recomendación 19.2:** El UCISD PD debe pasar por el proceso de acreditación que mide el acatamiento de las normas y las prácticas estándar generalmente aceptadas. La acreditación es un proceso voluntario administrado por asociaciones policiales estatales, así como organizaciones nacionales como la Comisión de Acreditación para Agencias de las Fuerzas Policiales. Muchas normas requieren la elaboración de directivas escritas o actividades que indiquen las políticas, los procedimientos y los órdenes generales de la agencia. El proceso de acreditación permite la revisión de las políticas para garantizar que las prácticas cumplan con los lineamientos profesionales actuales de excelencia en el servicio, fortalezcan las operaciones de la agencia y aumenten la confianza del público.

**Observación 20:** Algunos miembros del personal informaron no estar familiarizados con el departamento de policía escolar debido a presencia esporádica en los centros educativos de la primaria de los agentes del UCISD PD. Según se informa, el jefe de policía del UCISD PD iría a principios del año escolar para ofrecer capacitación informal en caso de un tirador activo, recordar a los maestros que cerraran con llave las puertas, apagaran las luces y se ocultaran alejados de las ventanas. Básicamente, el jefe de policía les daba un informe a los maestros.

**Recomendación 20.1:** Un departamento de policía escolar tiene las responsabilidades tanto de una agencia de las autoridades de fuerzas policiales como de un miembro del entorno escolar, lo que requiere una pesada carga sobre la agencia y los oficiales para cumplir con estas funciones duales. El UCISD PD reconstituido debe hacer esfuerzos intencionales para entablar regularmente comunicación con el personal y los estudiantes del UCISD en todos los centros educativos. La participación regular puede ayudar a contribuir a un entorno de aprendizaje más seguro al promover la seguridad, fomentar relaciones positivas, desalentar la mala conducta y mejorar la percepción de las fuerzas policiales a través del distrito escolar. Deben evaluarse estos esfuerzos del jefe de policía del UCISD PD y todos los oficiales.

## Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente

**Observación 1:** Las agencias de respuesta no tenían políticas adecuadas relacionadas y, en la mayoría de los casos, ninguna política para responder a agresores activos.

**Recomendación 1.1:** Cada agencia debe tener una política clara y concisa para responder a situaciones de agresores activos.

**Recomendación 1.2:** Las agencias deben revisar con regularidad sus análisis de acciones a posteriori AAR con otras agencias regionales para planear como región una respuesta coordinada y de colaboración a posibles eventos similares.

**Recomendación 1.3:** Las agencias deben considerar obtener la acreditación a nivel estatal o nacional para adoptar y mantener políticas y procedimientos estandarizados. Este proceso también garantiza responsabilidad y transparencia que puede realzar la confianza en las autoridades entre las comunidades que sirven.<sup>148</sup>

**Observación 2:** El centro de operaciones de emergencias de Uvalde elaboró un plan de gestión de emergencias adecuado. Sin embargo, no todas las agencias y organizaciones pertinentes participaron activamente en el proceso, los simulacros y los ejercicios lo cual al final contribuyó a la respuesta fallida de emergencia el 24 de mayo de 2022.

**Recomendación 2.1:** La designación de autoridades y oficiales superiores del gobierno local debe elaborar un sistema de gestión de emergencias resiliente en el cual se entiendan y compartan los planes de respuesta a emergencias de sus respectivas unidades de gobierno y departamentos operativos, por ejemplo: bomberos, policía, sheriff, EMS, salubridad pública, obras públicas, sistema escolar, planificación y servicios sociales.<sup>149</sup>

**Recomendación 2.2:** La designación de autoridades debe instruir al administrador profesional de emergencias al nivel más alto del gobierno local para coordinar este sistema que también debe incluir partes interesadas del sector privado que representen los servicios públicos, proveedores de atención médica y líderes responsables de la infraestructura crítica.<sup>150</sup>

**Recomendación 2.3:** Los líderes del gobierno deben considerar el adoptar una resolución que demuestre su compromiso para con el sistema NIMS.<sup>151</sup>

**Recomendación 2.4:** Los oficiales superiores deben guiar a los líderes del gobierno, los negocios y las organizaciones (incluso grupos unidos en la fe y seculares sin fines de lucro) para coordinar y colaborar con el administrador de emergencias para que puedan actuar con decisión antes, durante y después de los desastres.<sup>152</sup>

**Recomendación 2.5:** Los oficiales superiores deben participar personalmente y proporcionar dirección para realizar programas de ejercicios y evaluación que mejoren la familiaridad y coordinación entre toda la comunidad.

**Recomendación 2.6:** Los gobiernos locales deben llevar a cabo una expansión a las agencias estatales de gestión de emergencias y entidades federales tales como el Programa de Ejercicio y Evaluación de Seguridad Nacional y el Programa Nacional de Ejercicios para tener asistencia con recursos y capacitación de ejercicios.<sup>153</sup>

**Recomendación 2.7:** La Oficina de Gestión de Emergencias debe identificar a grupos voluntarios y negocios locales que representen regularmente un papel en la planificación y preparación de emergencias antes, durante y después de los desastres. Los socios comerciales y de la industria deben colaborar a través de organizaciones voluntarias para apoyar al gobierno local en la planificación, preparación y provisión de recursos cuando se respuesta a situaciones de emergencia.<sup>154</sup>

**Recomendación 2.8:** Los oficiales superiores deben elaborar un plan de recuperación previo a desastres que les permita anticipar lo que será necesario para restaurar la comunidad tan pronto como sea posible después de una emergencia. FEMA ofrece la Caja de Herramientas para la Gestión de Recuperación de la Comunidad, la cual ofrece un proceso de tres pasos de organización, planeación y control de recuperación.<sup>155</sup>

**Recomendación 2.9:** Los socios regionales de seguridad pública deben planear, capacitar y ejercitar un mando unificado para incidentes complejos. Esto incluye a las autoridades federales, estatales y locales, bomberos, EMS, y administradores de emergencias, así como a otras agencias gubernamentales y no gubernamentales que responderán a un incidente crítico.

**Recomendación 2.10:** Las agencias deben realizar con regularidad simulacros de comunicación interoperables interdepartamentales regionales.<sup>156</sup>

**Recomendación 2.11:** Los oficiales electos deben establecer un Grupo de Coordinación de Múltiples Agencias (MAC) para proporcionar guía en políticas para personal del incidente y

apoyar la asignación de prioridades y distribución de recursos. Generalmente, esos grupos están formados de una agencia gubernamental o ejecutivos y administradores del sector privado cuyas organizaciones son afectadas, o proporcionan recursos, para el incidente. Los Grupos MAC permiten la toma de decisiones entre los oficiales superiores y los ejecutivos, y delegar la autoridad de mando al comandante del incidente para definir cooperadoramente la respuesta y la misión de recuperación y la dirección estratégica. Además, los Grupos MAC identifican las prioridades operacionales y comunican esos objetivos al Centro de Operaciones de Emergencias y las funciones pertinentes del sistema de mando de incidentes y el centro conjunto de información.<sup>157</sup>

**Recomendación 2.12:** Los oficiales electos y superiores deben recibir capacitación disponible a través del Instituto de Gestión de Emergencias (EMI, por sus siglas en inglés) de FEMA que proporciona un menú de cursos designados específicamente para oficiales superiores. Además de cursos independientes de estudio en línea en el sistema NIMS, ICS, Mando Unificado y otra capacitación básica de emergencias, el EMI ofrece capacitación especializada en persona para oficiales principales. La cartera de cursos incluye Gestión de Emergencias para Oficiales Superiores, Perspectiva del sistema NIMS para Oficiales Superiores y Recuperación de Desastres: Los papeles locales de la comunidad. Los oficiales superiores deben trabajar con sus administradores profesionales de emergencias para tener recomendaciones de cursos específicos. Los estados también deben tener programas y ofertas específicos de capacitación.<sup>158</sup>

**Observación 3:** El MOU entre el Departamento de Policía de Uvalde y el Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidad de Uvalde que estaba activo el día del incidente falló para delinear con precisión las expectativas y autoridades para una respuesta a un evento de violencia masiva. Las agencias fallaron para ejecutar el MOU, ni capacitar en distintas disciplinas en la preparación para un incidente crítico.

**Recomendación 3.1:** Los oficiales superiores deben establecer acuerdos de asistencia mutua que establezcan los términos y las condiciones mediante los cuales las partes acordarán proporcionar recursos, personal, instalaciones, equipo y suministros para el apoyo de respuestas a incidentes críticos que creen un riesgo extremo para la seguridad pública.

**Observación 4:** La legislación de Texas representa un papel importante que exige los tipos y las frecuencias de la capacitación para los agentes de policía en el estado de Texas a través de la TCOLE.

**Recomendación 4.1:** Las Normas y Capacitación para Oficiales de Policía (POST, por sus siglas en inglés) estatales y otras entidades de capacitación deben trabajar con las legislaciones estatales y los líderes de las fuerzas policiales dentro de su estado para realizar revisiones de rutina coordinadas de programas obligatorios de capacitación para policías dentro de sus estados para determinar cuál es el equilibrio apropiado de los temas y los cursos de capacitación. Los requisitos y el tiempo obligatorios de capacitación deben incluir opciones de capacitación centrados en eventos tácticos complejos, únicos, tales como un agresor activo.

**Observación 5:** El UPD y la oficina UCSO parecen mostrar recortes de presupuesto y personal, lo que impide oportunidades de capacitación.

**Recomendación 5.1:** Siempre que sea posible, debe ofrecerse capacitación para múltiples agencias para reducir la carga a una sola agencia de las fuerzas policiales. La capacitación de múltiples agencias permite compartir los costos y los recursos y, más importante, permite a los agentes de policía capacitarse con otras agencias que típicamente responderán en conjunto a un incidente grave. Establecer relaciones, administración y resolución de un incidente grave cuando pase uno.

**Observación 6:** Las agencias que respondieron tenían una exposición mínima a los sistemas ICS/NIMS. De los que estaban ofreciendo servicios con las agencias primarias de respuesta, solamente el Jefe de Policía del UCISD Arredondo y el director regional del TXDPS habían tomado la capacitación de los sistemas ICS/NIMS.

**Recomendación 6.1:** Todas las autoridades deben exigir que se tomen cursos al nivel del sistema NIMS de atención, tales como el ICS-100 y IS-700.

**Recomendación 6.2:** Todas las personas clasificadas deben tener que tomar cursos y capacitación de repaso de los sistemas ICS/NIMS. Estas habilidades deben ejercerse a través de un ejercicio teórico multijurisdiccional y multidisciplinario.

**Observación 7:** Los oficiales de respuesta tenían niveles de capacitación de tiradores activos que variaban en términos de duración y calidad, lo que llevó a fallas en el establecimiento de la operación de la capacitación.

**Recomendación 7.1:** Las agencias de las fuerzas policiales deben proporcionar un total de 8 horas de capacitación de tiradores activos que induzcan estrés y estén en un escenario, anualmente para los oficiales de todos los niveles de rango en la capacitación.

**Recomendación 7.2:** Las agencias de las fuerzas policiales deben trabajar estrechamente con las escuelas y otros lugares vulnerables para entender cómo se enseña a los ocupantes a responder a una amenaza de agresor activo (por ejemplo: a los niños se les enseñó estar en silencio en un salón oscuro, mientras que algunos oficiales informaron que escuchaban voces y creían que los salones oscuros significaban que estaban desocupados).

**Recomendación 7.3:** Debe llevarse a cabo una investigación para determinar si la respuesta a una amenaza de agresor activo debería incluir el cambio a un “entorno normal” (por ejemplo: con las luces apagadas).

**Recomendación 7.4:** La Comisión de Fuerzas Policiales de Texas (TCOLE) debería considerar revisar la guía de capacitación de las fuerzas policiales escolares con base en las recomendaciones del CIR.



**Recomendación 7.5:** Las agencias deben incluir en la planificación previa al incidente diagramas de acceso oportuno y accesos universales a edificios y salones, en particular en infraestructuras críticas, escuelas y edificios en donde se reúnen con regularidad números grandes de personas.

**Observación 8:** El personal de las agencias que respondieron se capacitaba y ejercitaba rara vez en entornos de múltiples agencias.

**Recomendación 8.1:** La capacitación, los simulacros y los ejercicios entre agencias ayudan a establecer relaciones a nivel de los agentes en primera línea y, si asisten los supervisores de las fuerzas policiales, pueden reforzar aún más las relaciones y la eficacia de una respuesta de múltiples agencias a un incidente de víctimas masivas. Aunque las políticas pueden diferir levemente entre agencias, la homogeneidad global son las mismas en un incidente de agresor activo.

**Observación 9:** Las agencias de respuesta no tenían suficiente capacitación en trauma, resiliencia y salud mental y bienestar.

**Recomendación 9.1:** Las agencias deben proporcionar educación sobre preparación y capacitación sobre el control de trauma y estrés a todo el personal, incluso estrategias para sobreponerse para controlar el estrés y el trauma durante y después de un incidente de víctimas masivas.

**Recomendación 9.2:** Las agencias deben elaborar y mantener un plan global de respuesta a crisis para atender las necesidades de salud mental de su personal durante un incidente de víctimas masivas.

**Recomendación 9.3:** Las organizaciones de respuesta deben proporcionar apoyo de salud conductual antes y después de la respuesta para ayudar a mitigar y tratar el desarrollo de fatiga de la compasión, estrés traumático secundario y la traumatización indirecta. Este apoyo puede incluir educación y capacitación, políticas y procedimientos y servicios.

**Recomendación 9.4:** El estigma de buscar apoyo para la salud mental y los traumas en la comunidad de las fuerzas policiales necesita ser contrarrestada con educación, capacitación, políticas, protocolos y liderazgo, lo cual crea un entorno que reconoce y respeta el bienestar mental de las autoridades de las fuerzas policiales de la misma manera que los aspectos físicos de ser policía.

**Recomendación 9.5:** Es necesario ajustar la aplicación de servicios a los distintos tipos del personal de respuesta (bomberos/EMS, policías, servicios para víctimas, despachadores, etc.) para que el lenguaje usado y los ejemplos de los tipos de síntomas que podrían experimentar sean más aplicables a sus experiencias y papeles individuales.

**Observación 10:** La comunidad escolar de Uvalde no se preparó lo suficiente y participó en la planificación de incidentes de desastres con víctimas, emergencias o incidentes de violencia masiva con

su propio personal, con agentes de policía y otro personal de respuesta, no con los estudiantes, los familiares ni con otros guardianes.

**Recomendación 10.1:** Los ejercicios de preparación deben incluir la programación regular de simulacros de trauma informado, adecuados por edades; prescribir instrucciones y procedimientos y una comunicación clara. Todas las partes interesadas (personal escolar, policías, padres y guardianes, estudiantes y otras partes interesadas pertinentes) deben estar involucrados en el proceso y estar informados para ayudar a reducir la ansiedad y el caos.

**Recomendación 10.2:** La planificación de la preparación debe incluir consideraciones para acceso a idiomas para las personas que tengan el inglés como segundo idioma. Los materiales, las instrucciones y las comunicaciones deben proporcionarse en los idiomas que predominen en la comunidad.

**Observación 11:** Los oficiales de información pública regionales y sus administradores no tenían la capacitación necesaria para los incidentes de víctimas masivas desde la perspectiva de las comunicaciones, para incluir cómo establecer un centro conjunto de información ni para coordinar un sistema de información conjunta.

**Recomendación 11.1:** Las autoridades de las fuerzas policiales, los bomberos y cualquier otro oficial de información pública pertinente debe obtener las certificaciones de oficial de información pública básica y avanzada de FEMA como base de su capacitación.

**Recomendación 11.2:** Los cursos para oficiales de información pública de FEMA deben ser solamente el primer paso en la capacitación de comunicaciones. Las agencias deben investigar oportunidades de capacitación regionales y nacionales para aumentar las clases de FEMA.

**Recomendación 11.3:** Los oficiales de información pública de la policía deben relacionarse a nivel estatal y nacional (por ejemplo: asistir a conferencias nacionales de policía que tengan una sección para los PIO) para aprender las prácticas comunes para administrar los mensajes públicos de incidentes graves y relacionarse con compañeros en el campo.

**Recomendación 11.4:** Los conceptos aprendidos en las clases básicas de comunicación de crisis deben adoptarse en el plan de comunicación de crisis que se simula y practica con todo el personal involucrado.

**Recomendación 11.5:** Las agencias asociadas deben revisar sus planes de comunicación en crisis en conjunto para garantizar que se complementen entre sí. Es sumamente importante que el compromiso para coordinar los mensajes se practique en eventos más pequeños, para que no sea un concepto extraño cuando ocurra un incidente a gran escala.

**Recomendación 11.6:** Las políticas de los medios sociales de comunicación de las agencias de policía deben establecer claramente que deben usarse para comunicarse con la comunidad durante situaciones de incidentes críticos.

**Observación 12:** El oficial de información pública regional no coordinó, no se capacitó diversamente ni practicó formalmente comunicaciones de múltiples agencias.

**Recomendación 12.1:** Cuando una agencia presenta ejercicios operacionales, debe establecer un centro conjunto de información y abarcar a todas las agencias participantes para garantizar que se practiquen e incorporen en la planificación de un incidente a gran escala mensajes públicos coordinados.

**Recomendación 12.2:** Cada oficial de información pública debe redactar un plan de comunicación en crisis y practicarlo por lo menos cuatro veces al año con eventos más pequeños. Esto ayudará a identificar áreas de problemas y soluciones para garantizar que todos estén familiarizados con el plan y conozcan sus papeles en lugar de tratar de decidir esto durante una crisis.

**Recomendación 12.3:** El centro de operaciones de emergencia debe ofrecer cada trimestre reuniones regionales de oficiales de información pública. Las reuniones deben incluir a la policía, bomberos, gobierno municipal y del condado, hospitales, escuelas públicas y privadas, aeropuertos, bases militares, universidades y otras organizaciones grandes del área. Esto crea una oportunidad para establecer relaciones, planificar operaciones conjuntas e incidentes a gran escala que crucen las líneas jurisdiccionales, e idear planes para apoyarse entre sí durante otros eventos graves.

**Recomendación 12.4:** Después de una conversación global, las reuniones regionales de oficiales de información pública deben estar abiertos a los medios de comunicación locales. Esto establece relaciones productivas de trabajo y permite que los medios de comunicación y los profesionales de la comunicación arreglen los problemas que puedan surgir.

**Observación 13:** En el día del tiroteo escolar en la Escuela Primaria Robb, cada oficial de información pública actuó independientemente y falló para coordinar el aspecto de los mensajes públicos de la respuesta.

**Recomendación 13.1:** Cuando los incidentes implican a múltiples agencias, es vital que la organización líder que envíe los mensajes públicos haya establecido previamente un proceso planificado con las otras agencias. En el día del incidente, la organización líder debería de haberse coordinado con los otros para garantizar que se enviaran los mensajes precisos que el público espera y merece.

**Recomendación 13.2:** Cuando ocurre un incidente de víctimas masivas, la agencia líder debe organizar las conferencias de prensa a través del centro conjunto de información. Todas las agencias de apoyo deben tener la oportunidad de contribuir información sobre el incidente. Esto garantiza que se prepare un comunicado general de información uniforme.

# Apéndice D. Materiales complementarios de liderazgo, mando del incidente y coordinación

Las secciones que se presentan a continuación proporcionan mayor contexto e información relacionada con el “[Capítulo 3. Liderazgo, mando del incidente y coordinación.](#)”

## Estímulos a lo largo del incidente

La tabla D-1 ofrece un cronograma de alto nivel del incidente, indicando los eventos de estímulo que deberían haber dirigido la respuesta de las fuerzas policiales a tomar medidas para detener inmediatamente la matanza según los protocolos y directrices en materia de tirador activo. El conteo del estímulo empieza una vez que las fuerzas policiales están en la escena.

Cuadro D-1. Eventos de estímulo a lo largo del incidente

Estímulo una vez que están presentes las fuerzas policiales	Hora verdadera	Hora desde la entrada del autor del delito al edificio	Hora a la entrada de las fuerzas policiales a las salas 111 y 112	Evento	Fuente
	11:33:02	0:00:00	1:16:55	El autor del delito entra por la puerta oeste de la escuela.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:33:25	0:00:23	1:16:32	El autor del delito dispara a la sala 112, entra al nicho y regresa al pasillo.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.

<b>Estímulo una vez que están presentes las fuerzas policiales</b>	<b>Hora verdadera</b>	<b>Hora desde la entrada del autor del delito al edificio</b>	<b>Hora a la entrada de las fuerzas policiales a las salas 111 y 112</b>	<b>Evento</b>	<b>Fuente</b>
	11:33:48	0:00:46	1:16:09	El autor del delito parece entrar a la sala 111.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:33:56	0:00:54	1:16:01	Los disparos continúan dentro de las aulas.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:33:57	0:00:55	1:16:00	Los sonidos de disparos van de disparos rápidos a una acción simple. El tiroteo continúa esporádicamente hasta las 11:34:31.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:34:31	0:01:29	1:15:26	Se detiene temporalmente el tiroteo	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:34:43	0:01:41	1:15:14	Se dispara un tiro.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:35:07	0:02:05	1:14:50	Se reanuda el tiroteo hasta las 11:35:27.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.

<b>Estímulo una vez que están presentes las fuerzas policiales</b>	<b>Hora verdadera</b>	<b>Hora desde la entrada del autor del delito al edificio</b>	<b>Hora a la entrada de las fuerzas policiales a las salas 111 y 112</b>	<b>Evento</b>	<b>Fuente</b>
	11:35:18	0:02:16	1:14:39	Persona desconocida corre desde un camión de color claro estacionado por la funeraria hacia la escuela y desaparece cerca de la puerta oeste (LEO #1).	Imágenes de circuito cerrado de televisión de la Funeraria Hillcrest Memorial.
	11:35:27	0:02:25	1:14:30	Se detienen los disparos. Se dispararon aproximadamente 30 tiros desde las 11:35:07.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:35:27	0:02:25	1:14:30	Tte. 1 del UPD corre hacia la escuela y desaparece por la puerta oeste (LEO #2).	Imágenes de circuito cerrado de televisión de la Funeraria Hillcrest Memorial.
	11:35:33	0:02:31	1:14:24	LEO corre hacia la escuela y desaparece afuera de la puerta oeste (LEO #3).	Imágenes de la Funeraria Hillcrest Memorial.
1	11:35:39	0:02:37	1:14:18	El autor del delito reanuda el tiroteo; y continúa hasta las 11:35:47.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb; Imágenes de la cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.
	11:35:40	0:02:38	1:14:17	LEO (#4 y #5) corren hacia la escuela y desaparecen cerca de la puerta oeste.	Imágenes de circuito cerrado de televisión de la Funeraria Hillcrest Memorial.

<b>Estímulo una vez que están presentes las fuerzas policiales</b>	<b>Hora verdadera</b>	<b>Hora desde la entrada del autor del delito al edificio</b>	<b>Hora a la entrada de las fuerzas policiales a las salas 111 y 112</b>	<b>Evento</b>	<b>Fuente</b>
	11:35:42	0:02:40	1:14:15	“¡Se han disparado tiros!, ¡vayan adentro! ¡Vamos, vamos, vamos!” Sgto. 1 del UPD escucha los disparos desde afuera. Ordena al Sgto. 3 del UPD y al UCISD PD Ofc. 2 entrar al edificio. Están afuera de la puerta sur y entran durante el tiroteo activo del autor del delito.	Imágenes de la cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.
	11:35:45	0:02:43	1:14:12	LEO #6 corre hacia la puerta oeste de la escuela.	Imágenes de circuito cerrado de televisión de la Funeraria Hillcrest Memorial
	11:35:47	0:02:45	1:14:10	Se detiene temporalmente el tiroteo. Se dispararon aproximadamente once tiros entre las 11:35:39 y las 11:35:47.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:35:48	0:02:46	1:14:09	Sgto. 3 de UPD y Ofc. 2 del UCISD PD entran por la puerta del pasillo sur.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb; imágenes de la cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.
	11:35:51	0:02:49	1:14:06	LEO #7 corre hacia la puerta oeste de la escuela.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.



<b>Estímulo una vez que están presentes las fuerzas policiales</b>	<b>Hora verdadera</b>	<b>Hora desde la entrada del autor del delito al edificio</b>	<b>Hora a la entrada de las fuerzas policiales a las salas 111 y 112</b>	<b>Evento</b>	<b>Fuente</b>
2	11:35:54	0:02:52	1:14:03	Se reanuda el tiroteo escuchándose el último disparo a las 11:36:08.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:35:54	0:02:52	1:14:03	Tres oficiales corren por el corredor desde el corredor norte hacia el tiroteo activo en las aulas 111 y 112. El humo de la pólvora está en el aire.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:35:58	0:02:56	1:13:59	Jefe del UCISD PD Arredondo entra al pasillo sur.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb; imágenes de la cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.
	11:36:08	0:03:06	1:13:49	Se detiene el tiroteo. Se dispararon aproximadamente 17 tiros entre las 11:35:54 y las 11:36:08.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.
	11:36:09	0:03:07	1:13:48	Sgto. 1 del UPD entra al pasillo sur con el jefe Arredondo enfrente suyo acercándose a las salas 111 y 112.	Imágenes de la cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<b>Estímulo una vez que están presentes las fuerzas policiales</b>	<b>Hora verdadera</b>	<b>Hora desde la entrada del autor del delito al edificio</b>	<b>Hora a la entrada de las fuerzas policiales a las salas 111 y 112</b>	<b>Evento</b>	<b>Fuente</b>
3	11:36:58	0:03:56	1:12:59	Al Tte. 1 del UPD y al Sgto. del UPD les rozaron cuatro disparos realizados por el autor del delito hace. El tiroteo sigue por varios segundos.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb; imágenes de la cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.
4	11:37:09	0:04:07	1:12:48	Los cuatro disparos terminan a las 11:37:17.	Imágenes de la cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde
5	11:37:50	0:04:48	1:12:07	Se disparan tres balas. Tte. 1 del UPD se calma y regresa por el pasillo.	Imágenes de circuito cerrado de televisión de la Escuela Primaria Robb.
6	11:38:37	0:05:35	1:11:20	El autor del delito dispara posiblemente una bala. El Tte. 1 del UPD se encuentra en las puertas cortafuegos en este momento.	Imágenes del CCTV de la Escuela Primaria Robb.

<b>Estímulo una vez que están presentes las fuerzas policiales</b>	<b>Hora verdadera</b>	<b>Hora desde la entrada del autor del delito al edificio</b>	<b>Hora a la entrada de las fuerzas policiales a las salas 111 y 112</b>	<b>Evento</b>	<b>Fuente</b>
7	11:44:02	0:11:00	1:05:55	Se dispara un solo tiro.	Imágenes de la cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde; imágenes de la cámara corporal de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde; imágenes de la cámara corporal de la Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde.
8	11:56:54	0:23:52	0:53:03	Ofc. 1 del UCISD le comenta al agente Field que a su esposa le han disparado.	Imágenes de la cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.
9	12:13:48	0:40:46	0:36:09	Jefe interino del UPD Pargas dice: "Acaba de llamar un niño. Tienen víctimas ahí. Llamó al 911."	Imágenes de la cámara corporal del Departamento de Policía de Uvalde.

<b>Estímulo una vez que están presentes las fuerzas policiales</b>	<b>Hora verdadera</b>	<b>Hora desde la entrada del autor del delito al edificio</b>	<b>Hora a la entrada de las fuerzas policiales a las salas 111 y 112</b>	<b>Evento</b>	<b>Fuente</b>
10	12:21:07	0:48:05	0:28:50	Se disparan tiros cuatro veces.	Numerosas imágenes de BWC, mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde; llamadas al 911 del Departamento de Policía de Uvalde.
	12:49:57	1:16:55	0:00:00	Las fuerzas policiales entran a las aulas 111/112.	

## Grupo Operativo de Rescate

Un grupo operativo de rescate (RTF, por sus siglas en inglés) está diseñado para acelerar el acceso de las víctimas a la atención médica en incidentes con víctimas masivas de tirador activo o provocadas por humanos. El RTF está formado por personal capacitado de servicios médicos de emergencia (EMS, por sus siglas en inglés) apoyado por agentes de las fuerzas policiales que sirven como protección. El RTF generalmente se despliega en una zona tibia. Las funciones de los miembros del equipo son extremadamente específicas, con miembros del equipo médico que evalúan, tratan, estabilizan y trasladan rápidamente a las víctimas heridas a o bien a un lugar de recogida de víctimas (CCP, por sus siglas en inglés) o a un área de triaje. Las fuerzas policiales dentro de un RTF están encargadas de proteger a los proveedores médicos y las víctimas.

Un CCP se encuentra ubicado generalmente dentro de una zona tibia y se encuentra bajo la protección de la fuerza por personal de las fuerzas policiales. Con base en la disposición física de la escena y el tiempo de preparación, un CCP podría no ser el mejor sistema para el tratamiento rápido y el transporte de las víctimas. En ciertas situaciones, a las víctimas se les debe mover directamente del lugar inicial a triaje y tratamiento o a una ambulancia para su transporte.

El equipo de evaluación indicó que, aunque los técnicos médicos de emergencia de Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU. establecieron un CCP cerca de las aulas, el gran retraso en el rescate y el tratamiento permitió tiempo para un plan médico más integral. Este plan debería haber incluido un RTF que siguiera al equipo de entrada al aula y luego estableciera y coordinara un área de tratamiento

de triaje para la evacuación inmediata de las víctimas. El área de triaje debería haber sido dotada de personal de soporte vital avanzado con ambulancias móviles y aéreas ubicadas inmediatamente adjuntas. No obstante, lo que observó el equipo de análisis de incidente crítico de videos y que se enteró a partir de entrevistas fue una entrada que no tomó en consideración la evaluación y el tratamiento de las víctimas. Decenas de efectivos de las fuerzas policiales—sin propósito, necesidad ni un plan—se apresuraron a entrar en las aulas detrás del equipo de entrada y empezaron a sacar a las víctimas al pasillo o fuera del edificio.

El modelo del RTF proporciona una respuesta planificada, organizada y rápida para tratar a las víctimas que resultan de un incidente de tirador activo o incidente con víctimas masivas similar. Las agencias en la región deben adoptar el modelo, capacitándose como un grupo multiagencia/multidisciplinario para responder mejor a un incidente crítico. El equipo debe incluir chalecos balísticos y cascos.

## Zonas

### Zona caliente

La zona de atención más peligrosa dentro del entorno de medicina táctica, donde están presentes el uso de armas activas y el tiroteo, se conoce como la “zona caliente” o “zona roja”. Esta zona posee el mayor riesgo para la vida y en este entorno se debe proporcionar atención limitada. Un entorno con uso activo de armas no es seguro para nadie, independientemente de la potencia de fuego, la protección o la capacitación. En un área de tiroteo activo, es posible sufrir más lesiones o la muerte. Solo los tratamientos de emergencia más rápidos y necesarios se deben emplear para limitar el riesgo para los cuidadores y los pacientes.<sup>1299</sup> El énfasis en esta zona es la supresión de la amenaza, prevenir más víctimas, extraer a las víctimas del área de alta amenaza e implementar el control de hemorragias de extremidades que amenazan la vida.<sup>1300</sup>

### Zona tibia

La “zona tibia” es donde se lleva a cabo la atención del campo táctico. Esta zona es menos peligrosa que la zona caliente, pero todavía no es completamente segura. Esta zona es dinámica en naturaleza y depende de la ubicación de la amenaza, la movilidad de la amenaza y la movilidad del paciente. En medicina táctica, la zona tibia es donde se logra la mayor parte de la atención de pacientes heridos. La atención puede variar dependiendo del equipo disponible, la ubicación de los hospitales locales y la pericia del personal.<sup>1301</sup> La atención en la zona tibia incluye las otras intervenciones que salvan vidas asociadas con la aplicación del algoritmo MARCH (hemorragia masiva, vías respiratorias, respiración, circulación e hipotermia) en el entorno táctico. Los CCP y los RTF normalmente se emplean dentro de la zona tibia.<sup>1302</sup>

---

<sup>1299</sup> Goldstein y otros, *Zonas de atención EMS*.

<sup>1300</sup> Pennardt y Schwartz, “Zonas caliente, tibia y fría.”

<sup>1301</sup> Goldstein y otros, *Zonas de atención de EMS*.

<sup>1302</sup> Pennardt y Schwartz, “Zonas caliente, tibia y fría.”

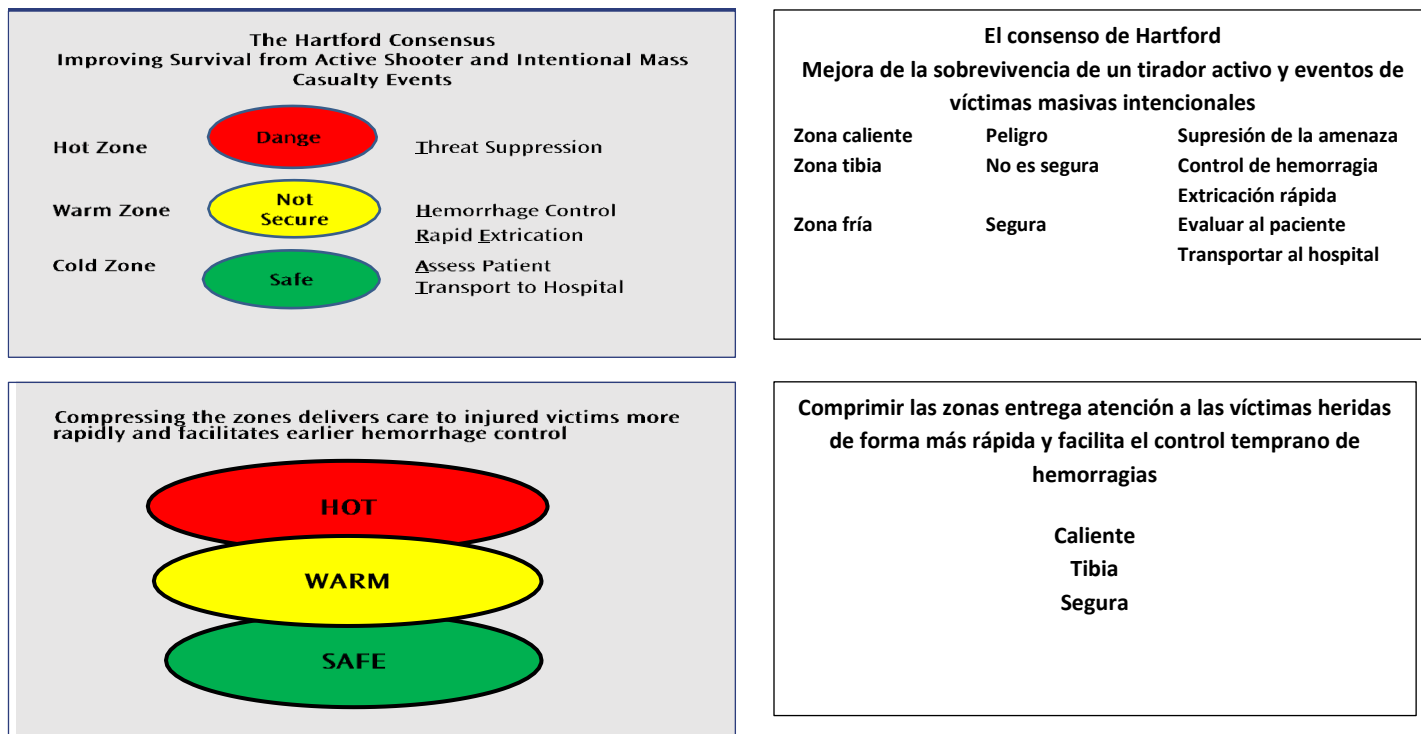
## Zona fría

Finalmente, la “zona fría” es el área donde no se anticipa razonablemente ninguna amenaza significativa y donde se pueden colocar recursos médicos/transportes adicionales.<sup>1303</sup> Los servicios de gestión de emergencia básicos se pueden realizar en este lugar. La zona se encuentra fuera del área de peligro inmediato, y generalmente hay transporte disponible.<sup>1304</sup>

## Zonas redefinidas

El consenso de Hartford identificó que las zonas tradicionales caliente, tibia y fría en un evento de tirador activo o evento intencionalmente con víctimas masivas necesitan comprimirse, siguiendo el modelo militar para permitir una respuesta más rápida de las fuerzas policiales y fuego/EMS<sup>1305</sup> (ver la figura D-1 en la página 547).

Figura D-1. Mejora de la sobrevivencia de un tirador activo\*



Goldstein y otros, *Zonas de atención de EMS*.

<sup>1303</sup> Pennardt y Schwartz, “Zonas caliente, tibia y fría.”

<sup>1304</sup> Goldstein y otros, *Zonas de atención de EMS*.

<sup>1305</sup> *Estrategias para mejorar la sobrevivencia*.

# Apéndice E. Materiales complementarios de comunicaciones públicas

Las secciones que se presentan a continuación proporcionan mayor contexto e información relacionada con el [“Capítulo 5. Comunicaciones públicas durante y después de la crisis.”](#)

## Ejemplos de campañas públicas de medios

El desarrollo de una campaña de concientización pública es un enfoque excelente para asegurar que la divulgación abarca a todas las personas que son afectadas por un evento. Aunque estos dos ejemplos son de ciudades más grandes, estas campañas se pueden desarrollar con un presupuesto menor y ser diseñadas para usarlas en un teléfono inteligente a través de los medios sociales.

Figura E-1. Ejemplos de comerciales dirigidos al público en general, la juventud, el personal de respuesta, adultos mayores y padres



## Campaña de medios del proyecto Libertad del 11/9 de Nueva York

Hasta el día de hoy, una de las campañas públicas de medios después de un desastre más exitosa la lanzó después del 11/9 el programa de respuesta de salud mental del estado de Nueva York, el Proyecto Libertad. La Oficina de Salud Mental del estado lanzó una campaña de educación pública de 5 millones de dólares usando comerciales de televisión (ver la figura E-1 en la página 94 y la figura E-2 en la página 96), avisos en estaciones de trenes y paradas de autobuses, carteleras, radio, medios impresos y otros medios tradicionales, así como también medios electrónicos. Los medios sociales no existían en los formatos o en la medida que existen ahora. Pero las lecciones aprendidas de esta y la violencia masiva posterior y de incidentes terroristas todavía se aplican:<sup>1306</sup>

- “Responder de forma eficaz exige la expansión del enfoque a toda la población. . . . El primer paso para hacerlo fue usar un enfoque amplio de salud pública a la educación en nuestra campaña de medios.”

<sup>1306</sup> Naturale, “Estrategias de divulgación: Una descripción experiencial.”



- Los planes de divulgación deben enfocarse en la población general, no solo en aquellas personas que se presentan para recibir tratamiento formal.
- Los materiales de educación pública deben incorporar reacciones psicológicas normales ante el trauma y estrategias efectivas para procesar el trauma.
- Los creadores de medios públicos deben recibir capacitación amplia en intervenciones de salud mental basadas en la comunidad que sean preventivas y restauradoras.
- Los medios públicos deben fomentar la visión de que la salud mental es primaria en vez de secundaria para la enfermedad mental, alentando un modelo de bienestar que enfatice la resiliencia personal y comunitaria.
- Un enfoque de salud pública más amplio brinda muchas otras posibles oportunidades más allá de la preparación de la salud mental en casos de desastres como promover una agenda general de prevención y normalizar y reducir aún más el estigma de los servicios de salud mental.

## La campaña del Maratón de Boston

El Maratón de Boston históricamente ha recibido cobertura de noticias locales, nacionales e internacionales. Debido a la índole sin precedentes del incidente del bombardeo de 2013, recibió amplia cobertura en los medios de comunicación y vídeos del bombardeo mismo—lentos de imágenes gráficas de corredores, espectadores y personal de rescate y recuperación gravemente heridos—se televisaron repetidamente y se compartieron en medios sociales de forma continua por semanas. Gran parte de esta cobertura de noticias trasgredió las reglas sociales de privacidad e incluso las propias recomendaciones de muchos periodistas en materia de cobertura de eventos traumáticos.<sup>1307</sup> Esta exposición intensa y amplia exacerbó los riesgos y las preocupaciones de la salud del comportamiento de quienes directa e indirectamente estuvieron involucrados en el desastre.<sup>1308</sup>

Figura E-2. Las campañas de autobuses y subterráneos destacaban historias de la vida real de neoyorquinos que llamaron a la línea de emergencia de desastres

---

<sup>1307</sup> Centro Dart, “Recursos para cubrir tiroteos masivos.”

<sup>1308</sup> Hopwood y Schutte, “Resultados psicológicos en reacción.”

Si nosotros todavía no podemos entender lo del 11/9, imagínate cómo se sienten ellos.



If we still can't make sense of 9-11, imagine how they feel.

Put your kids how they're doing now. We're here to help.

PROYECTO LIBERTY es un programa de apoyo emocional para los niños que se desarrolló en respuesta a la tragedia del 11 de septiembre. El programa ofrece a los niños un espacio seguro para expresar sus sentimientos y preocupaciones. Los niños pueden participar en actividades de arte y escritura que les ayudan a procesar lo que han vivido. El programa también ofrece apoyo emocional a los padres de los niños que participan en el programa. Para más información, llame al 1-800-LIFENET o visite nuestro sitio web en línea.

El Proyecto Liberty es un programa de apoyo emocional para los niños que se desarrolló en respuesta a la tragedia del 11 de septiembre. El programa ofrece a los niños un espacio seguro para expresar sus sentimientos y preocupaciones. Los niños pueden participar en actividades de arte y escritura que les ayudan a procesar lo que han vivido. El programa también ofrece apoyo emocional a los padres de los niños que participan en el programa. Para más información, llame al 1-800-LIFENET o visite nuestro sitio web en línea.

**1-800-LIFENET**  
1-800-245-5558 • 24 hours a day • 7 days a week

© 2002 Project Liberty. All rights reserved. Project Liberty is a registered trademark of Project Liberty. Project Liberty is a service of the Department of Health of the City of New York.



"A bad thing happened and then all the flags came out."  
Tasha, 3 yrs 4

How's your child doing since 9-11? We're here to help.

Project Liberty is a program of emotional support for children that was developed in response to the tragedy of 9/11. The program provides children with a safe space to express their feelings and concerns. Children can participate in art and writing activities that help them process what they have experienced. The program also provides emotional support to the parents of children who are participating in the program. For more information, call 1-800-LIFENET or visit our website.

**1-800-LIFENET**  
1-800-245-5558 • 24 hours a day • 7 days a week

© 2002 Project Liberty. All rights reserved. Project Liberty is a registered trademark of Project Liberty. Project Liberty is a service of the Department of Health of the City of New York.

Todos compartimos el mismo problema. Pero si la soledad le abruma, llámenos al 1-877-AYÚDESE.

**NUEVA YORK NOS NECESITA FUERTES**

Departamento de Salud Pública de la Ciudad de Nueva York • nyc.gov/health

Como respuesta, en 2015 la Oficina de Asistencia para Víctimas de Massachusetts (MOVA) creó posteriormente un plan de medios y comunicaciones en gran escala para proveer extensión, información y educación a la comunidad en general—a todos los afectados por su exposición al evento (ver la figura E-3).<sup>1309</sup> La meta de la campaña era ofrecer mensajes de apoyo, esperanza, recuperación y resiliencia y para elevar el conocimiento de los efectos de largo plazo de la violencia en las familias, el personal de respuesta y los niños. Para muchos, enterarse de que algunos de sus síntomas son comunes e incluso, esperados en un entorno posterior a un desastre y recibir el consuelo de que sus síntomas probablemente disminuirían con el tiempo fue un apoyo de salud del comportamiento eficaz.<sup>1310</sup> Los anuncios de televisión de MOVA también alentaban a la gente a llamar a la organización para hacer preguntas y pedir ayuda. En 2019, AskMOVA se cambió de nombre para ampliar el rango de servicios para cubrir varios tipos de delitos más allá de la violencia masiva.<sup>1311</sup>

Figura E-3. Comerciales de televisión de MOVA que muestran a víctimas del bombardeo y sus familias



Fuente: Usado con el permiso de la Oficina de Asistencia para Víctimas de Massachusetts.

<sup>1309</sup> Determinación de los hechos del CIR.

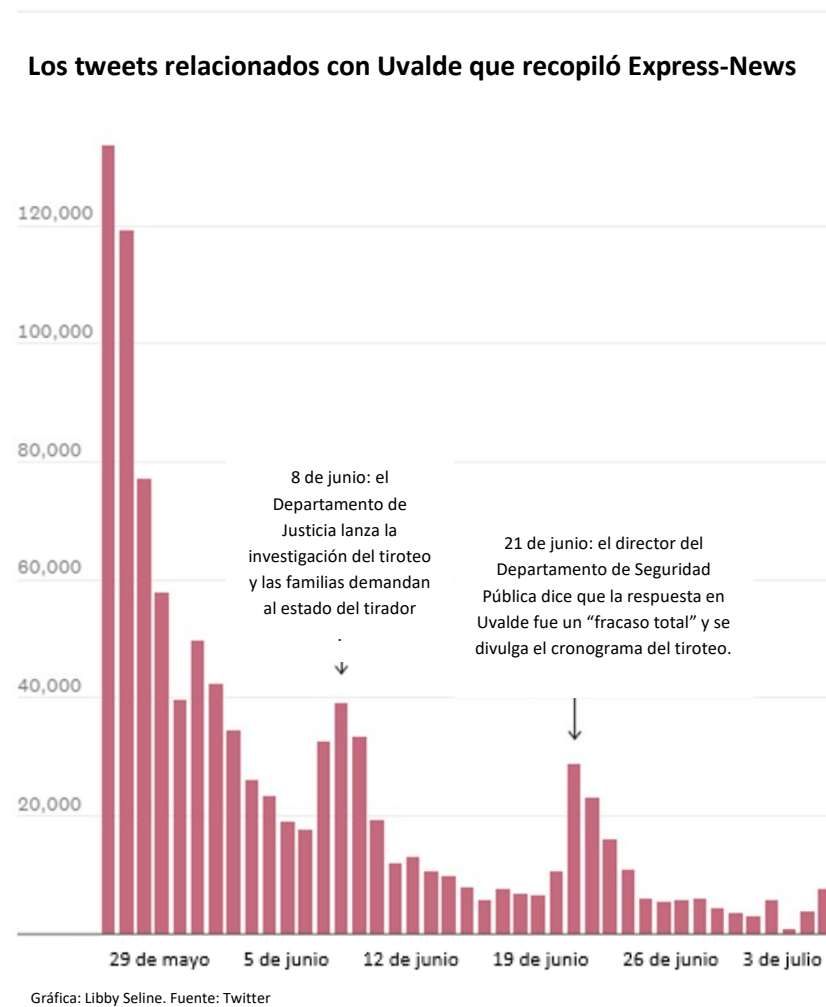
<sup>1310</sup> Naturale y otros, “Lecciones aprendidas del bombardeo del maratón de Boston.”

<sup>1311</sup> Determinación de los hechos del CIR. Para obtener más información, visite [www.mass.gov/askmova](http://www.mass.gov/askmova).

## Cobertura de los medios sociales

Las historias de los medios y las comunicaciones públicas son impulsadas por la situación, así como la prevalencia del interés del público, y los medios sociales son una forma de monitorear estas historias. Los medios sociales también son una herramienta para monitorear el sentimiento de la comunidad y el alcance de la historia. Empezando el 26 de mayo, los mensajes de Twitter usando la palabra “Uvalde” llegaron a un máximo de 133,535 tweets y luego cayeron un 42 por ciento en 48 horas.<sup>1312</sup> El noticiero San Antonio Express-News recopiló de 10,000 a 18,000 tweets sobre Uvalde casi cada hora entre el 26 de mayo y el 5 de julio, con aproximadamente un millón de mensajes al final (ver la figura E-4).<sup>1313</sup>

Figura E-4. Los tweets relacionados con Uvalde que recopiló Express-News



Fuente: San Antonio Express-News/ZUMA Press

<sup>1312</sup> Seline, “Hasta pronto ‘Pensamientos y oraciones’.”

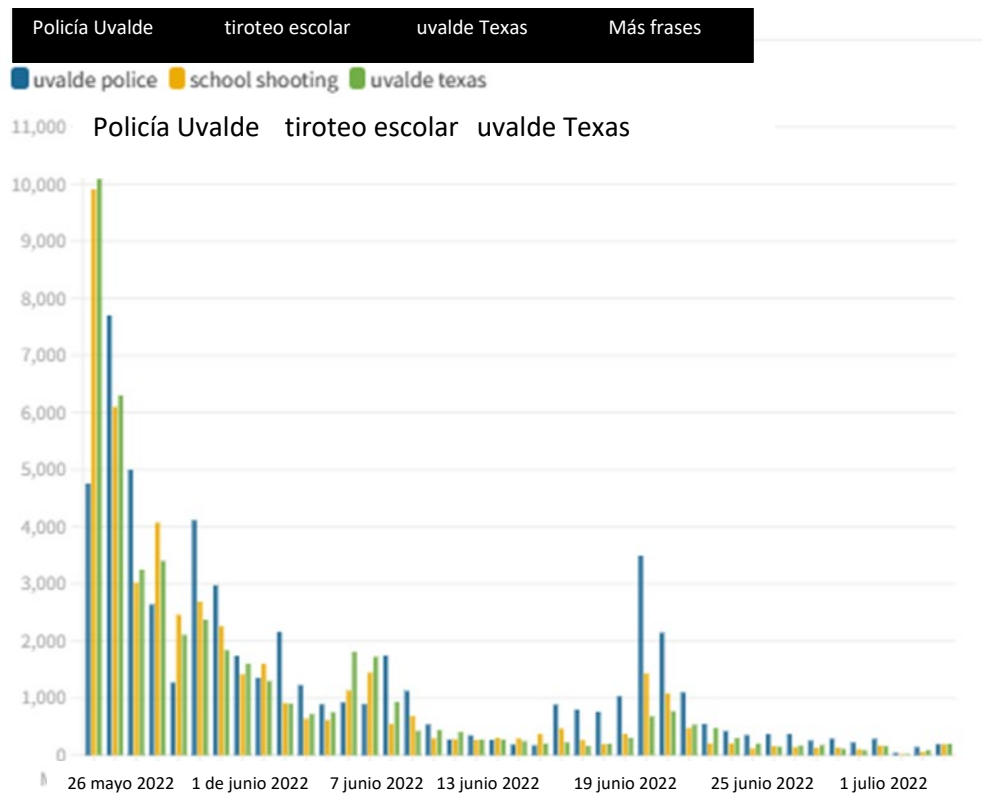
<sup>1313</sup> Seline, “Hasta pronto ‘Pensamientos y oraciones’.”

La persona más mencionada fue el gobernador de Texas Greg Abbott con 9,002 tweets, seguido del nativo y actor de Uvalde, Matthew McConaughey (7,564) y el jefe Pete Arredondo del Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Navarro y Uvalde (7,099).<sup>1314</sup> Las tres frases de dos palabras más comunes en orden de uso fueron “policía Uvalde,” “tiroteo escolar” y “Uvalde Texas” (ver la figura E-5), y el principal hashtag fue #uvalde (ver la figura E-6 en la página 555).<sup>1315</sup>

Líderes mundiales—entre ellos los de Nueva Zelanda, China, Ucrania, México, Reino Unido y Canadá—comentaron y expresaron sus condolencias por los medios sociales o sus organizaciones de noticias nacionales.<sup>1316</sup>

Figura E-5. Las principales frases de dos palabras que se usaron en tweets relacionados con Uvalde a lo largo del tiempo entre finales de mayo y mediados de julio de 2022

Principales frases de dos palabras que se usaron en tweets relacionados con Uvalde a lo largo del tiempo entre finales de mayo y mediados de julio de 2022



Gráfica: Libby Seline, Fuente: Twitter

Fuente: San Antonio Express-News/ZUMA Press

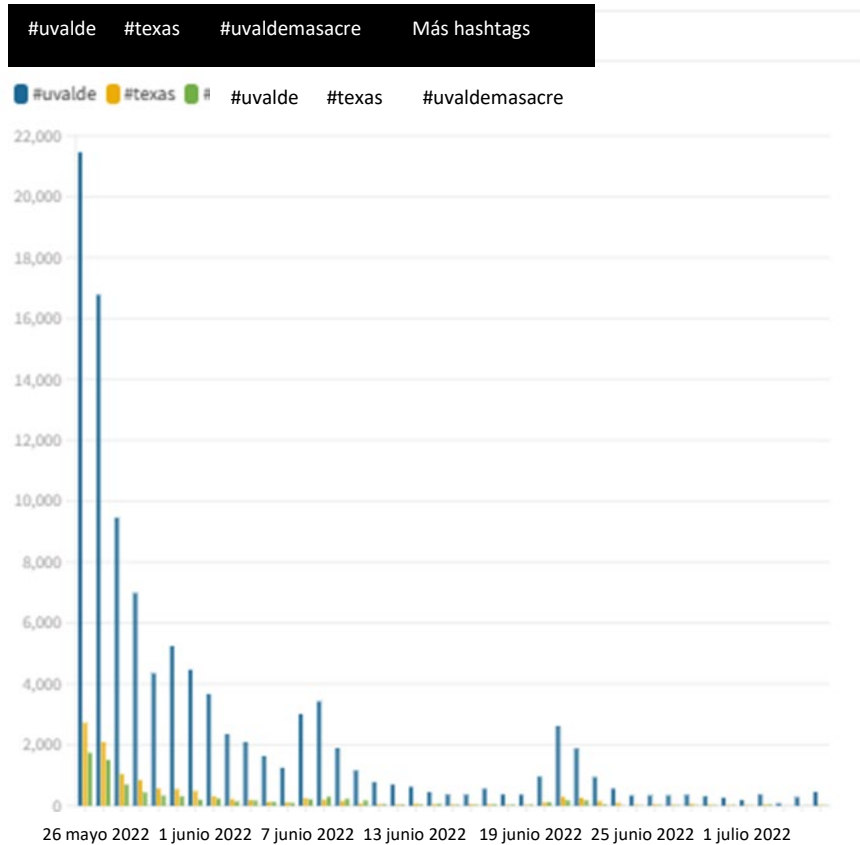
<sup>1314</sup> Seline, “Hasta pronto ‘Pensamientos y oraciones’.”

<sup>1315</sup> Seline, “Hasta pronto ‘Pensamientos y oraciones’.”

<sup>1316</sup> Treisman y Alex Leff, “Cómo están reaccionando los líderes mundiales ante el tiroteo en la escuela de Uvalde.”

Figura E-6. Principales hashtags que se usaron en tweets relacionados con Uvalde a lo largo del tiempo entre finales de mayo y mediados de julio de 2022

Principales hashtags que se usaron en tweets relacionados con Uvalde a lo largo del tiempo



Gráfica: Seline Libby Fuente: Twitter

Fuente: San Antonio Express-News/ZUMA Press

## Cómo afectan las comunicaciones públicas los resultados de experiencias traumáticas

Una experiencia traumática es aquella que crea un riesgo de lesión grave o muerte para una persona o para alguien que aman.<sup>1317</sup> La exposición al evento puede infligir daño psicológico en varios grados. La amenaza y proximidad de uno a la amenaza o incluso la percepción de tal amenaza, aumenta el riesgo de desarrollar una condición de salud mental diagnosticable como la depresión, la ansiedad o el trastorno por el estrés postraumático (PTSD, por sus siglas en inglés). El riesgo se basa en otras variables que son únicas para cada víctima, incluso su historial de trauma anterior, preocupaciones de salud mental actuales, estatus social y económico, dominio del idioma e influencias culturales y étnicas. Mientras que la mayor parte de la gente se recuperará de eventos traumáticos dentro de un marco

<sup>1317</sup> *Manual de diagnóstico y estadísticas de trastornos mentales, Quinta edición.*

temporal razonable con buenos apoyos de afrontamiento y sociales, un porcentaje pequeño, pero importante de la gente pasará a desarrollar una enfermedad mental diagnosticable como resultado de la experiencia.<sup>1318</sup>

En los incidentes causados por los seres humanos con la intención de hacer daño, como la violencia masiva y el terrorismo, el porcentaje de aquellos con el riesgo más alto de desarrollar una enfermedad mental (20 por ciento) es el doble del de desastres naturales o accidentes (10 por ciento).<sup>1319</sup> Variables adicionales influyen si aquellos afectados realmente pasan a desarrollar una enfermedad mental diagnosticable o se recuperan de sus reacciones de estrés agudo en un tiempo razonable. En un evento de gran escala como el incidente con víctimas masivas en la Escuela Primaria Robb, el 20 por ciento de la población afectada—tantas como 3,000 personas—podrían tener un elevado riesgo de desarrollar una enfermedad mental como PTSD, depresión u otros trastornos de ansiedad.

Las enfermedades mentales pueden interrumpir la capacidad de una persona para relacionarse con otros de forma sana, terminar la educación, tener éxito en el trabajo, establecer relaciones o ser un miembro productivo de la comunidad. Aunque muchas personas que tienen una enfermedad mental pueden funcionar bien con tratamiento apropiado, la tasa de desempleo es más alta entre los adultos estadounidenses que tienen enfermedades mentales (7.4 por ciento) comparada con aquellos que no las tienen (4.6 por ciento).<sup>1320</sup> De aquellos que se encuentran en el sistema público de salud mental, casi el 80 por ciento está desempleado.<sup>1321</sup> Además, las personas que están viviendo el estrés traumático de un incidente de violencia masiva pueden sufrir más enfermedades relacionadas con la salud, como problemas cardíacos, enfermedades de inmunodeficiencia y obesidad.

Las intervenciones tempranas que se ofrecen después de eventos traumáticos pueden ayudar a reducir el desarrollo de estos problemas, pero muchos factores inhiben a las víctimas, los sobrevivientes, los familiares y el personal de respuesta de desastres de recibir los tipos de servicios de los que se pueden beneficiar. Normalmente, la mayoría de las personas no se ve en necesidad de servicios de salud mental, incluso después de un evento de desastre, emergencia o violencia masiva cuando están teniendo estrés y angustia agudos. Para muchas personas, el estigma sobre aquellos que tienen preocupaciones de salud mental y la percepción de que buscar tratamiento de salud mental es una señal de debilidad les impide identificarse como alguien en necesidad de ayuda o que acepte ayuda. Las creencias culturales y religiosas también inhiben la búsqueda de ayuda y algunos no tienen confianza en los proveedores de servicios de salud mental.

Con mensajes eficaces que alientan y normalizan el acceso a diversos tipos de servicios de apoyo después de un evento de violencia masiva, aquellos afectados podrían tener mayores posibilidades de buscar ayuda. Los avisos de televisión, radio y medios impresos que muestran a gente común y corriente con dificultades que van en busca de servicios han sido eficaces en eventos de violencia masiva

---

<sup>1318</sup> Norris y otros, “Hablan 60,000 víctimas del desastre: Parte I.”

<sup>1319</sup> Norris y otros, “Hablan 60,000 víctimas del desastre: Parte I.”

<sup>1320</sup> NAMI, “La salud mental según las cifras.”

<sup>1321</sup> NAMI, “Empleo y enfermedades mentales.”

anteriores.<sup>1322</sup> Las campañas de concientización públicas y de mercadeo se deben financiar como parte de un programa de respuesta a desastres. Además, la planificación debe incluir la consideración de las necesidades a largo plazo, que como mínimo se considera un período de tres a cinco años. Los impactos emocionales negativos de la violencia masiva pueden permanecer con las víctimas a lo largo de sus vidas. Para muchos, toma años darse cuenta de que su angustia es un resultado de su exposición al evento, por ende, no es raro que las víctimas busquen servicios muchos años después de un incidente. Las comunidades pueden ayudar a las víctimas a entender que ir a buscar ayuda meses o años después es común y estos apoyos específicos a los desastres pueden ayudar.

Otra forma de combatir el estigma es evitar referirse a las actividades de recuperación y resiliencia como “servicios de salud mental”. La mayor parte de las intervenciones relacionadas con la angustia vivida después de un desastre o incidente de violencia masiva no son tratamientos de salud mental tradicionales.

## Psicoeducación

La psicoeducación es una intervención terapéutica basada en evidencia para las víctimas y sus seres queridos que ofrece información y apoyo para ayudar a esas personas a entender y afrontar mejor los eventos traumáticos. La psicoeducación originalmente se usó a principios de la década de 1980 para trabajar con pacientes que tenían una enfermedad grave, junto con sus familias, pero ahora, se usa con mayor frecuencia para trabajar con todos aquellos que estén viviendo estrés agudo o angustia como resultado de un evento traumático.<sup>1323</sup>

La psicoeducación es una intervención recomendada que se ofrece a las víctimas y sus familiares para ayudarles a identificar los síntomas fundamentales y más comunes que pueden estar en riesgo de experimentar como resultado de una experiencia traumática (junto con otros factores de riesgo) y lo que pueden hacer para aliviar los síntomas angustiantes y como resultado, reducir el desarrollo de una enfermedad mental. Estos síntomas pueden ocurrir en alguno o todos los cinco ámbitos, a menudo superponiéndose:

- Físico (aceleración del corazón, dolores de cabeza, dolores de estómago, agotamiento, problemas de sueño)
- Conductual (irritabilidad, temblores, impulsividad)
- Emocional (rabia, signos tipo depresivos como llorar y adormecimiento)
- Cognitivo (incapacidad para enfocarse, mala toma de decisión, juicio deficiente)
- Espiritual (rabia con Dios, cuestionamiento de la fe personal, pérdida del sentido de significado)

---

<sup>1322</sup> Naturale, “Estrategias de divulgación: Una descripción experiencial”; Naturale y otros, “Lecciones aprendidas del bombardeo del Maratón de Boston.”

<sup>1323</sup> Instituto psiquiátrico del estado de Nueva York, “Biblioteca de pacientes y familia.”



El enfoque está en ayudar a las personas a entender que después de un evento traumático (y posiblemente durante un período prolongado, a menudo después del marcador del primer año de un evento), estas reacciones y síntomas son comunes, se esperan, a menudo son de corta duración y se pueden reducir con mayor rapidez con buenos apoyos para sobrellevarlos y sociales. Se deben considerar también los impactos externos que pueden aumentar o disminuir la angustia, como la situación económica de la persona, la familia y la comunidad; las expectativas y el apoyo o la falta de este (las comunicaciones públicas informadas en trauma se consideran un apoyo social positivo que puede ayudar en el proceso de sanación); las estructuras sociales, tales como el racismo y la desigualdad; así como también las preocupaciones geográficas y de capacidad de la comunidad, especialmente en zonas rurales y algunos segmentos de las ciudades donde existen pocos recursos de cualquier tipo.

La psicoeducación enseña destrezas de resolución de problemas y de comunicación y provee educación y recursos en un entorno empático y de apoyo. La psicoeducación también puede significar enseñarles a las víctimas y sus familiares destrezas de afrontamiento específicas que pueden usar para gestionar sus síntomas (por ejemplo, descansar, ejercicios de respiración y meditación; ejercicio físico ligero como caminar y estiramiento; comer saludable; estar con apoyos sociales que entienden y aceptan cómo se siente; contactarse con la gente y pedir ayuda). Cuando se desarrollan destrezas de afrontamiento, es más probable que las víctimas y los familiares usen estas destrezas con éxito si entienden por qué pueden ser útiles y cómo funcionan las destrezas. Los resultados de más de 30 estudios indican que la psicoeducación mejora el bienestar, reduce las tasas de recurrencia de los síntomas y mejora la recuperación.<sup>1324</sup> La investigación en materia de situaciones después de desastres nos informa que las víctimas y los familiares que han vivido un evento traumático pueden ver una reducción estadísticamente importante en los síntomas cuando se les proporciona información psicoeducativa. Recibir información sobre qué reacciones de estrés agudo esperar, patrones de recuperación, eventos que tienen potencial de activación y cronogramas e intervenciones útiles para la reducción del estrés, el afrontamiento y los autocuidados pueden tener el efecto de reducir la ansiedad.<sup>1325</sup>

A las víctimas y los familiares de la Escuela Primaria Robb no se les ofreció foros o sesiones informativas para víctimas / familias basadas en mejores prácticas inmediatamente después del evento. A las familias no se les proporcionaron detalles sobre lo que pasó durante la última hora de vida de sus seres queridos. Ni tampoco se organizó ninguna reunión informativa que les proporcionara información psicoeducativa sobre las reacciones de angustia, duelo, eventos activadores, afrontamiento ni recuperación a los familiares y otras víctimas. Además, muchos miembros del personal de respuesta informaron que no les habían ofrecido ninguna charla operativa ni sobre reacciones de estrés que pudieran haberles dado información de psicoeducación y afrontamiento para ayudarles en su proceso de recuperación.

---

<sup>1324</sup> Vreeland, “Una práctica de psicoeducación para la esquizofrenia basada en evidencia.”

<sup>1325</sup> Hamblen y otros, “Terapia cognitivo-conductual para la angustia posdesastre.”

Los foros de familia y víctimas que se enfocan en la provisión de psicoeducación con respecto a qué esperar en términos de efectos físicos, conductuales, emocionales, cognitivos y espirituales; la expectativa de eventos de activación y cronologías; apoyos sociales y buen afrontamiento frente a mal afrontamiento; servicios para las víctimas; y recursos y lecciones aprendidas de eventos anteriores y de pares se han convertido en mejores prácticas después de eventos de violencia masiva. Llevar a cabo estos eventos y contar con la presencia de defensores de víctimas con información de recursos y referidos puede ayudar a las víctimas y los familiares a estar informados y sentirse cuidados y atendidos de una forma que pueda apoyar su recuperación.

# Apéndice F. Materiales complementarios para servicios de apoyo y trauma

Las siguientes secciones proporcionan más contexto e información relacionada con [“Capítulo 6. Trauma y servicios de apoyo.”](#)

## Un cambio en la respuesta de salud mental ante desastres

El Atentado de Oklahoma City en 1995 fue uno de los primeros incidentes de violencia masiva para el cual se lanzó una respuesta formalizada de salud mental. En ese incidente, una de las lecciones aprendidas fue que no solo las víctimas y sus familiares sintieron los impactos negativos en la salud mental, sino que los efectos en los socorristas también fueron graves. Se descubrió que esto estaba relacionado con la magnitud de la destrucción física, que cubrió un radio de 16 cuadras; las abrumadoras cifras de muertos (168) y heridos (680); y la exposición de los socorristas a las espantosas muertes de 19 niños y bebés muy pequeños. El impacto fue tan devastador emocionalmente que la Cruz Roja Estadounidense brindó asesoramiento para apoyar a los socorristas de Oklahoma City 10 años después del evento.<sup>1326</sup>

Seis años después del atentado de la ciudad de Oklahoma, la mayor respuesta de salud mental ante desastres de los Estados Unidos, que incluyó una campaña de comunicación pública multimillonaria para promover la recuperación, se lanzaría en Nueva York después de los atentados terroristas del 11 de septiembre.<sup>1327</sup> Más de 4.800 terapeutas de crisis dedicaron cerca de 3 años brindando asesoramiento individual, grupal y comunitario, psicoeducación y servicios de apoyo a millones de adultos y niños, incluidas víctimas y familiares de los asesinados, los heridos y los que escaparon pero vivieron la amenaza de muerte durante los atentados, los socorristas y sus familiares. En particular, toda la nación se vio afectada por una exposición excesiva a esta violencia durante años. La exposición se produjo a través de la prensa escrita, imágenes visuales y los angustiosos gritos emocionales de las víctimas y testigos reproducidos repetidamente en noticieros de televisión y plataformas de redes sociales. Además del evento en sí, este nivel de exposición afectó negativamente nuestro sentido de seguridad como nación. Para muchas personas, su perspectiva sobre su lugar en el mundo, así como su sentido anterior de significado y las decisiones que tomaron sobre cómo vivir sus vidas en el futuro, cambió significativamente. Ver [“Ejemplos de campañas en los medios públicos”](#) en el **“Apéndice E. Materiales**

---

<sup>1326</sup> OVC, “Programa Antiterrorista y de Atención de Emergencias (AEAP)”; Pfefferbaum et al., “Servicios de salud mental en casos de desastre tras el atentado de la ciudad de Oklahoma en 1995.”

<sup>1327</sup> Draper, McCleery, y Schaedle, “Apoyo de los servicios de salud mental en respuesta al 11 de septiembre.”

**complementarios de comunicaciones públicas”** para obtener más información sobre esta campaña de concientización pública.

Las evaluaciones de programas de aquellos afectados por la violencia masiva, el terrorismo y otros delitos/violencia en la comunidad nos han enseñado lecciones valiosas. Entendemos la necesidad de mitigar el desarrollo de problemas de salud mental como consecuencia de estos eventos. Sabemos que debemos asistir a los socorristas y sus familias, además de a las víctimas y a sus familiares.<sup>1328</sup> Ayudar a quienes están expuestos a tales desastres a entender que pueden acceder a terapia ante crisis, aprender buenas habilidades para enfrentar situaciones de crisis, recurrir a apoyos sociales y acceder a sus puntos fuertes innatos para desarrollar su resiliencia puede disminuir el número de personas que desarrollan una enfermedad mental debido a su exposición a eventos traumáticos y sus consecuencias. El objetivo es regresar a las personas y comunidades afectadas a su nivel de funcionamiento previo al desastre o lograr un nivel suficiente de adaptación, para que puedan volver a sus vidas y hacer las cosas que normalmente harían: trabajar, participar en la familia y eventos comunitarios, y volver a tener momentos de alegría.<sup>1329</sup> Este es el motivo por el cual es importante prestar atención a la prestación de servicios de salud del comportamiento (es decir, salud mental y uso de sustancias). Es importante para las personas directamente afectadas y sus familias; es importante para los afectados indirectamente, como los socorristas y sus familias; y es importante para la comunidad en general. La intervención en crisis y otros apoyos de salud mental pueden ayudar a mitigar la angustia emocional grave o el desarrollo de una enfermedad mental y permitir que las personas sigan siendo miembros productivos de sus comunidades.

Si bien la atención nacional a estos incidentes generalmente dura sólo hasta que la prensa y los medios públicos se enfocan en el siguiente evento, para las víctimas de eventos de violencia masiva, la experiencia generalmente dura el resto de sus vidas. Los sobrevivientes informan que no creen en el concepto de cierre emocional, ya que nunca olvidan a la persona que perdieron y vivirán con el impacto de perder al ser querido por el resto de sus vidas. Y como hemos aprendido de los acontecimientos de violencia masiva, los impactos negativos de estos traumas a la salud mental pueden transmitirse generacionalmente.<sup>1330</sup> Por lo tanto, las necesidades a largo plazo de quienes se ven afectados por incidentes de violencia masiva se están convirtiendo en un foco de atención en el campo, y existe la necesidad de lecciones aprendidas, así como investigaciones formales sobre intervenciones para estas poblaciones.

---

<sup>1328</sup> Salston y Figley, “Efectos del estrés traumático secundario del trabajo con sobrevivientes de victimización criminal.”

<sup>1329</sup> Hobfoll et al., “Cinco elementos esenciales de la intervención inmediata y a medio plazo en caso de traumatismos masivos”; Norris et al., “Hacia la comprensión y la creación de sistemas de atención posdesastre.”

<sup>1330</sup> Danieli, Norris, y Engdahl, “Legados multigeneracionales del trauma”; Danieli et al., “El Inventario Danieli de legados multigeneracionales del trauma, Parte I”; “Curación (Sanar el trauma colectivo. ‘¿Qué es el trauma colectivo?’).”

## Poblaciones de alto riesgo identificadas en el material publicado

El material publicado demuestra que la exposición a un desastre es el indicador más importante de resultados emocionales adversos. Este grupo incluye personas:

- Atravesando momentos de duelo (más predictivo de trastorno de estrés postraumático)
- Que sufrieron una lesión o tienen un familiar herido (más predictivo de trastorno de estrés postraumático)
- Cuyas vidas fueron amenazadas (más predictivo de trastorno de estrés postraumático)
- Que sufrieron pánico, horror o temieron por sus vidas.
- Que sufrieron separación de la familia
- Que sufrieron una gran pérdida de propiedad como resultado del incidente/desastre.
- Que fueron reubicadas o desplazadas a cause del incidente/desastre
- Que fueron socorristas que sufrieron una amenaza a sus propias vidas, arriesgaron sus vidas para ayudar a otros, sufrieron lesiones y fueron testigos de lesiones a otros

Los factores adicionales que contribuyen a los efectos emocionales adversos después de un desastre incluyen:

- **Exposición a nivel de vecindario/comunidad:** Esto se traduce a aquellos en las comunidades inmediatas y cercanas. En este caso de un incidente de tiroteo en una escuela, esto incluiría a aquellos expuestos al presunto perpetrador, aquellos que sufrieron el cierre de emergencia, aquellos cuyos familiares/hijos estuvieron en algún momento o que, en general, habrían estado en la escuela ese día.
- **Género:** Los desastres afectan más negativamente a las mujeres y las niñas que a los hombres o los niños. Las madres corren un riesgo particular de sufrir una angustia sustancial.
- **Edad y experiencia:** Los adultos de mediana edad se ven más afectados que otros grupos de edad adulta. Los niños pueden verse afectados más negativamente que los adultos dependiendo de su nivel de desarrollo y su capacidad para comprender lo que sucede a su alrededor, cómo responden sus cuidadores y el nivel de exposición al evento, tanto directa como indirectamente.
- **Etnicidad:** Las minorías corren un mayor riesgo si están más expuestas y/o si sus creencias impiden el comportamiento de búsqueda de ayuda.
- **Idioma y accesibilidad:** Los miembros de la comunidad en los Estados Unidos que no hablan inglés o para quienes el inglés no es su primer idioma corren un mayor riesgo de sufrir problemas de salud mental, especialmente si no se puede acceder a la traducción del idioma mediante un traductor o defensores confiables que puedan actuar en su nombre.

- **Estatus socioeconómico (SES, por sus siglas en inglés):** Un SES más bajo se ha asociado con una angustia más significativa después de un desastre.<sup>1331</sup>
- **Funcionamiento familiar:** Las respuestas de las parejas de los maridos y las esposas y de sus parejas sentimentales se afectan mutuamente. Los problemas matrimoniales aumentan después de los desastres.
  - La situación de los padres puede aumentar el estrés posterior al desastre (por ejemplo, los padres solteros pueden tener dificultades para arreglárselas solos; los tutores informales se preocupan por poder acceder a atención médica y de salud mental para los niños que están criando sin un estatus legal para hacerlo; los padres múltiples en forma de los padrastros y otros seres queridos pueden no estar de acuerdo sobre cuestiones de crianza lo que causa conflictos y angustia entre ellos y los niños).
  - Los niños son sensibles a la angustia y los conflictos familiares ocasionados por desastres: las respuestas de los padres son el mejor indicador de las respuestas de los niños.
- **Funcionamiento previo al desastre:** Las personas con síntomas psicológicos más elevados antes del desastre se ven afectadas de manera más intensa por los desastres. Una personalidad “neurótica” aumenta la probabilidad de sufrir angustia después de un desastre.
- **Recursos psicológicos:** Lo siguiente puede aumentar la resiliencia y disminuir los resultados adversos a la salud mental:
  - Habilidades para enfrentar problemas
  - Creencias sobre las capacidades para enfrentar problemas
  - Autoeficacia, competencia, percepción de control, autoestima, esperanza y optimismo.
  - Apoyo social recibido y percibido-percepción de ayuda
- **Deterioro de recursos:** Cuanto más significativa es la pérdida de recursos, mayor es el trauma psicológico. Los recursos incluyen la pérdida de instalaciones como edificios escolares y la capacidad de la comunidad para impartir clases, estaciones de servicio y la disponibilidad de gasolina para automóviles, camionetas y autobuses, tiendas de comestibles y centros de distribución de alimentos, espacio para oficinas y la disponibilidad de fuerza laboral en el área impactada.
- **Factores Medioambientales:** La perspectiva ecológica nos dice que después de incidentes traumáticos, cada aspecto del entorno de un sobreviviente (familiar, social, económico, cultural, educativo, físico, intelectual, geográfico, espiritual) tiene el potencial de tener un fuerte impacto en si una persona desarrolla trastorno de estrés postraumático (PTSD, por sus siglas en inglés) crónico u otras enfermedades mentales grave como la depresión y la ansiedad. Dos de los factores predictivos más fuertes son el estrés previo en sus vidas y el apoyo social de los

---

<sup>1331</sup> Norris, Friedman, y Watson, “Hablan 60,000 víctimas del desastre: Parte II”; Norris et al., “Hablan 60,000 víctimas del desastre: Parte I”; Kaniasty y Norris, “En busca de una comunidad altruista: patrones de movilización de apoyo social después del huracán Hugo.”

demás.<sup>1332</sup> Las investigaciones más recientes realizadas con supervivientes de traumas individuales (por ejemplo, agresiones, accidentes automovilísticos) han demostrado consistentemente que la ausencia de apoyo social impide la recuperación.<sup>1333</sup> Además, las reacciones de apoyo negativas, como los comentarios críticos sobre el tiempo necesario para la recuperación, por parte de miembros de la familia en particular, parecen obstaculizar la recuperación entre las víctimas de trauma en tratamiento por PTSD. En investigaciones de desastres, el tamaño de la red social, la vitalidad y la cercanía del sobreviviente también están fuertemente y consistentemente relacionados con resultados positivos de salud mental. Les va mejor psicológicamente a los sobrevivientes de desastres que creen que serán acogidas por los demás y que habrá ayuda disponible si es necesario que a los sobrevivientes de desastres que creen que no son queridos y están solos.<sup>1334</sup>

## Desafíos únicos al abordar las inquietudes de salud del comportamiento para diversos socorristas

Pueden existir diferencias entre los departamentos de bomberos/servicios médicos de emergencia (EMS, por sus siglas en inglés) y agencias de las fuerzas policiales en la prestación de servicios de apoyo psicológico, especialmente después de un incidente con víctimas masivas. Si bien los miembros de los departamentos de bomberos/EMS y de las agencias de las fuerzas policiales pueden sufrir trauma y estrés por estos eventos, sus experiencias pueden ser distintas debido a la naturaleza de su trabajo.

Los bomberos y los proveedores de servicios de emergencias médicas pueden enfrentar traumas debido a las exigencias físicas de responder a un incidente con víctimas masivas. También pueden vivir estrés por el costo emocional de responder a tales eventos, trabajar muchas horas y estar lejos de sus familias por períodos prolongados.

Los agentes de las fuerzas policiales pueden enfrentarse a traumas por los riesgos que implica responder a un incidente con víctimas masivas, como la posibilidad de violencia o exposición a materiales peligrosos. También pueden experimentar estrés al manejar multitudes, asegurar la escena del incidente, realizar rescates e interactuar con las víctimas y sus familias. En la situación en la escuela primaria Robb, las fuerzas policiales también enfrentaron un trauma adicional debido a la reacción negativa en la comunidad una vez que se supo la información sobre la cantidad de tiempo para la respuesta al tirador activo.

Las necesidades de salud del comportamiento de las fuerzas policiales estarán relacionadas con las distintas señales de trauma, mientras que las necesidades de salud del comportamiento de los

---

<sup>1332</sup> Dunmore, Clark, y Ehlers, “Una investigación prospectiva del papel de los factores cognitivos”; Filipas y Ullman, “Reacciones sociales a las víctimas de agresión sexual”; Zoellner, Foa, y Brigidi, “Fricción interpersonal y trastorno de estrés postraumático en mujeres víctimas de agresión sexual y no sexual.”

<sup>1333</sup> Zoellner y otros, “Cambios en las creencias negativas tras tres programas breves.”

<sup>1334</sup> Zoellner y otros, “Cambios en las creencias negativas tras tres programas breves”

bomberos/EMS se basarán en su incapacidad para entrar y ayudar, junto con la espera.<sup>1335</sup> Esto también se aplica a lo largo de la gama del personal de respuesta, que incluye también al personal del hospital. Por lo tanto, es necesario adaptar la aplicación de los servicios para que el lenguaje utilizado y los ejemplos proporcionados de los tipos de síntomas que pueden experimentar sean aplicables a sus experiencias y papeles únicos.<sup>1336</sup>

Como resultado de estas diferencias, las agencias y departamentos pueden tener distintos enfoques para brindar servicios de apoyo psicológico después de un incidente con víctimas masivas. Independientemente de la industria, los líderes de las agencias de personal de respuesta deben reconocer la importancia de apoyar la salud mental y el bienestar de su personal después de tales eventos.

Históricamente las organizaciones de bomberos/EMS se han centrado en la prevención y la preparación, mientras que las fuerzas policiales se han centrado más en la respuesta y el cumplimiento [del orden público]. Este contexto histórico puede contribuir a un enfoque diferente para el manejo del estrés y el bienestar de los agentes de policía. Un experto dice que el 95 por ciento de los departamentos de bomberos de todo el país tienen un programa integrado de apoyo de pares.<sup>1337</sup>

## Fuerzas policiales

Según las últimas estimaciones del Buró de Estadísticas Judiciales, existen aproximadamente 18.000 agencias de fuerzas policiales en los Estados Unidos.<sup>1338</sup> Estas agencias incluyen fuerzas policiales federales, estatales, locales y tribales. Las agencias de las fuerzas policiales están reguladas principalmente a nivel estatal y local, y cada jurisdicción estatal y local establece sus estándares y requisitos para la contratación, capacitación y certificación de sus agentes de policía. Aunque no existen normas nacionales, las fuerzas policiales de los Estados Unidos tienen a su disposición pautas nacionales para el bienestar psicológico después de un evento traumático.

La Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad junto con la Escuela Universitaria de San Petersburg, desarrollaron pautas para que las fuerzas policiales aborden las necesidades de salud mental de su personal después de incidentes críticos. Las pautas incluyen recomendaciones para establecer un plan de respuesta a crisis en todo el departamento, capacitar a agentes de policía y sus supervisores sobre el manejo del trauma y el estrés, y poner servicios de asesoramiento a disposición de todo el personal.<sup>1339</sup>

---

<sup>1335</sup> Investigación del CIR.

<sup>1336</sup> Watson y Westphal, *Primeros Auxilios para el estrés de los trabajadores de salud*.

<sup>1337</sup> Investigación del CIR.

<sup>1338</sup> Banks et al., "Fuentes nacionales de datos sobre empleo de las fuerzas policiales."

<sup>1339</sup> Sewell, *Guía para desarrollar una política eficaz de gestión del estrés para las fuerzas policiales*.



Además, la Asociación Internacional de Jefes de Policía desarrolló una política modelo sobre el bienestar de los agentes de policía, que incluye recomendaciones para abordar las necesidades de salud mental de los agentes de policía después de un evento traumático. Esta política recomienda que los departamentos brinden acceso a servicios de asesoramiento confidencial, establezcan programas de apoyo entre pares y brinden educación y capacitación sobre salud y bienestar mental.<sup>1340</sup>

Además, el Buró Federal de Investigaciones (FBI, por sus siglas en inglés) ha desarrollado el Centro Nacional para el Análisis de Crímenes Violentos (NCAVC, por sus siglas en inglés), que apoya a las agencias de las fuerzas policiales después de incidentes críticos. El NCAVC ofrece varios servicios, incluida la intervención en crisis y el apoyo psicológico para el personal de las fuerzas policiales.<sup>1341</sup>

## Cuerpos de bomberos

En lo que respecta a los bomberos, la Norma sobre Seguridad y Salud Ocupacional del Cuerpo de Bomberos y Programa de Bienestar de la Asociación Nacional de Protección contra Incendios (NFPA, por sus siglas en inglés) especifica los requisitos mínimos para un programa de seguridad y salud ocupacional para los departamentos de bomberos y EMS. La norma aborda la gestión del estrés por incidentes críticos y el bienestar de los miembros, junto con otras áreas.<sup>1342</sup>

El Consejo Nacional de Bomberos Voluntarios (NVFC, por sus siglas en inglés) es una asociación que representa los intereses de los bomberos voluntarios, los servicios de emergencias médicas y los servicios de rescate.<sup>1343</sup> El programa “Share the Load” (Comparte la Carga) del NVFC ayuda a las personas que buscan ayuda para problemas de salud conductual, como ansiedad, depresión, agotamiento y trastorno de estrés postraumático. Además, el programa ayuda a los departamentos que buscan implementar o mejorar un programa de salud conductual.<sup>1344</sup>

Un estudio reciente analizó las diferencias en los síntomas psiquiátricos y las barreras a la atención de salud mental entre bomberos voluntarios y de carrera. Los bomberos voluntarios generalmente informaron síntomas psiquiátricos elevados, incluyendo depresión, estrés postraumático y planes e intentos de suicidio, mientras que los bomberos de carrera informaron niveles elevados de consumo problemático de alcohol.<sup>1345</sup> Barreras estructurales mayores para la atención de salud mental (por ejemplo, costo y disponibilidad de recursos) pueden explicar los mayores niveles de síntomas psiquiátricos observados entre los bomberos voluntarios, que es una de las razones por las que el

---

<sup>1340</sup> IACP, *Manejo del estrés por incidentes críticos*.

<sup>1341</sup> FBI, “Programas de investigación del Grupo de respuesta ante incidentes críticos Grupo de respuesta a incidentes críticos de programas de investigación?: Centro Nacional para el Análisis de Crímenes Violentos.”

<sup>1342</sup> NFPA 1500TM: *Norma sobre Seguridad y Salud Ocupacional del Cuerpo de Bomberos y Programa de Bienestar*.

<sup>1343</sup> Consejo Nacional de Bomberos Voluntarios, “Inicio: NVFC.”

<sup>1344</sup> Consejo Nacional de Bomberos Voluntarios, “Programa Comparte la Carga.”

<sup>1345</sup> Stanley et al., “Diferencias en los síntomas psiquiátricos y las barreras a la atención de la salud mental.”

estudio recomendó que se deberían considerar las diferencias organizativas.<sup>1346</sup> Cabe señalar que el único cuerpo de bomberos de Uvalde es un cuerpo de bomberos voluntarios.

## Hospitales

Según los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, la mayoría de los hospitales ofrecen programas de bienestar en el lugar de trabajo:

- El 83 por ciento de los hospitales en los Estados Unidos ofrecen programas de bienestar en el lugar de trabajo, en comparación con el 46 por ciento de todos los empleadores.
- El 63 por ciento de los hospitales ofrece exámenes de control de salud, también conocidos como biométricos, en comparación con el 27 por ciento de todos los empleadores.
- El 31 por ciento de los hospitales proporciona asesores de salud, en comparación con el 5 por ciento de todos los empleadores.
- El 56 por ciento de los hospitales tiene programas de control del estrés, en comparación con el 20 por ciento de todos los empleadores.<sup>1347</sup>

## EMS

La Evaluación Nacional de EMS de 2020 determinó que solo seis estados y tres territorios de los EE. UU. recomiendan programas de salud y bienestar para sus profesionales de EMS. Sin embargo, en 37 estados los profesionales de EMS tienen acceso a recursos para el manejo del estrés durante incidentes críticos (CISM, por sus siglas en inglés). Las diferencias radican en el hecho de que los programas de salud y bienestar tienden a derivar de temas específicos abordados por las agencias gubernamentales de seguridad y salud en el trabajo, mientras que los recursos del CISM están más regionalizados.<sup>1348</sup>

La Alianza EMS de Texas [Texas EMS Alliance] tiene un programa de remisión de pares de EMS proporcionado por la Comisión de Salud y Servicios Humanos de Texas.<sup>1349</sup>

## Personal de primera respuesta en Texas

En septiembre de 2017, la Legislatura de Texas estableció el Grupo de Trabajo sobre Acceso a la Salud Mental para el personal de primera respuesta.<sup>1350</sup> El estudio, que encuestó a la policía de Texas, alguaciles, bomberos voluntarios y remunerados, departamentos de despacho/comunicaciones y técnicos de emergencias médicas (EMT), mostró que la mayoría de los bomberos remunerados (83 por ciento), paramédicos (74 por ciento), policías (66 por ciento), y los paramédicos (53 por ciento) tenían

---

<sup>1346</sup> Stanley et al., “Diferencias en los síntomas psiquiátricos y las barreras a la atención de la salud mental.”

<sup>1347</sup> CDC, “Salud de los empleados hospitalarios.”

<sup>1348</sup> NASEMSO, “NASEMSO publica la evaluación nacional de EMS de 2020.”

<sup>1349</sup> Alianza EMS de Texas. “Asistencia de pares.”

<sup>1350</sup> HB 1774, “Relativo a acciones y responsabilidad asociadas con ciertas reclamaciones de seguros.” (2017). Legislatura del estado de Texas, sesión legislativa 85(R).

un programa formal de asistencia para empleados (EAP, por sus siglas en inglés) dentro de sus departamentos. Por el contrario, la mitad de los departamentos de bomberos voluntarios (55 por ciento), sheriffs (55 por ciento) y despacho/comunicaciones (50 por ciento) no tenían un EAP. El tamaño de los departamentos influyó en la existencia de un EAP formal; el 78 por ciento de los departamentos grandes (>100) tenían un programa, en comparación con sólo el 42 por ciento de los departamentos pequeños (<99). También hubo una gran discrepancia geográfica y demográfica; solo el 30 por ciento del personal de primera respuesta encuestados en departamentos rurales (<25 000 habitantes) tenían acceso a EAPs que abordaban las necesidades de salud mental, en comparación con el 66 por ciento en los departamentos urbanos.<sup>1351</sup>

Hubo una disparidad adicional por profesión en la forma en que se promovieron los EAP dentro de los departamentos del personal de primera respuesta. Al comparar profesiones, policías, los bomberos remunerados y los paramédicos fueron informados con mayor frecuencia de su EAP a través de diferentes métodos (por ejemplo, escritura, orientación, boletín informativo, supervisor), mientras que los paramédicos, el personal de los departamentos del sheriff, los bomberos voluntarios y los operadores de emergencia. El personal de comunicaciones tenía menos probabilidades de conocer su EAP.<sup>1352</sup>

El estudio concluyó que había una falta de información sobre los recursos de salud mental disponibles y accesibles para el personal de primera respuesta, especialmente en departamentos más pequeños y áreas rurales y fronteras del estado.<sup>1353</sup>

## Establecer y mantener un programa de servicios de apoyo para miembros del personal de respuesta

La Tabla F-1 proporciona una descripción general de las mejores prácticas clave que se deben considerar al establecer y mantener un programa de terapia y servicios de apoyo a las fuerzas policiales. Sin embargo, es importante adaptar y personalizar estas prácticas en función de las necesidades y recursos específicos de una agencia, así como de las regulaciones o pautas locales.<sup>1354</sup>

Tabla F-1. Mejores prácticas para establecer y mantener un programa de apoyo y terapia para las fuerzas policiales

---

<sup>1351</sup> Informe sobre el acceso a la salud mental para los socorristas.

<sup>1352</sup> Informe sobre el acceso a la salud mental para los socorristas.

<sup>1353</sup> Informe sobre el acceso a la salud mental para los socorristas.

<sup>1354</sup> Adaptado de Oficina COPS, "Recursos del programa de la Ley de bienestar y salud mental para las fuerzas policiales (LEMHWA)."

<b>Reclutamiento, contratación y evaluación por el bienestar mental</b>	El bienestar mental comienza desde el principio y debe estar arraigado en todas las fases del proceso de selección de nuevos empleados.
<b>Resiliencia y autocuidado en la Academia de Capacitación</b>	La capacitación en bienestar, manejo del estrés y resiliencia debe ser parte de todos los planes de estudio de la academia/ capacitación básica.
<b>Capacitación sobre Bienestar Mental en el trabajo</b>	La capacitación en el trabajo es otra oportunidad para capacitar y reforzar los conceptos de bienestar mental; los recursos de servicios de trauma de la agencia, incluida la prevención del suicidio; y resiliencia/autocuidado.
<b>Capacitación de supervisores como primeros auxilios de primera línea en salud mental</b>	Los supervisores de primera línea deben recibir capacitación sobre las señales de trauma/estrés, garantizando la salud y el bienestar de los agentes de policía durante tiempos difíciles.
<b>Sistema de Alerta Temprana</b>	Un sistema de alerta temprana puede identificar a los agentes de policía que puedan estar teniendo problemas, incluso de salud mental, y brindar el asesoramiento o la capacitación adecuados.
<b>Programa de Capellanía</b>	Un programa de capellanía puede brindar apoyo emocional, moral y espiritual a los agentes de policía, el personal y las familias.
<b>Programa de Terapia Psicológica</b>	Los líderes de las agencias deben brindar asesoramiento psicológico interno o externo a su personal.
<b>Programa de Asistencia para Empleados</b>	Un EAP puede ayudar a todos los empleados civiles y juramentados a resolver problemas que afectan su desempeño laboral o su vida personal.
<b>Apoyo para cónyuges, familias saludables o día en familia</b>	Las agencias deben involucrar a las familias del personal de la agencia en actividades y apoyo comunitarios.
<b>Apoyo del liderazgo</b>	El liderazgo de la agencia debe activamente apoyar el programa, promover su importancia y alentar a los agentes de policía a buscar apoyo cuando sea necesario. Los líderes también deben dar el ejemplo y priorizar su propia salud mental y bienestar.
<b>Creando una cultura de transparencia y apoyo</b>	Las agencias deben crear una cultura en la que los agentes de policía se sientan cómodos solicitando ayuda para problemas de salud mental. Esto se puede lograr brindando capacitación periódica acerca de la concientización sobre la salud mental, promoviendo un entorno libre de estigma y facilitando acceso a servicios de terapia para los agentes de policía.
<b>Ofreciendo Servicios de Terapia</b>	Las agencias deben ofrecer una variedad de servicios de terapia para cumplir con las necesidades de sus agentes de policía. Esto podría incluir terapia individual, terapia grupal, terapia familiar y servicios de intervención en crisis.
<b>Hacer que los servicios de terapia sean accesibles</b>	Las agencias deben hacer que los servicios de terapia sean accesibles a sus agentes de policía. Esto podría incluir ofrecer servicios durante el horario laboral, proporcionar transporte a las citas y dispensar los pagos complementarios.

Mejor Práctica	Descripción
<b>Confidencialidad</b>	Se debe proteger la confidencialidad en todo momento. Las agencias deben contar con políticas claras con respecto a la confidencialidad y los terapeutas deben estar capacitados sobre cómo proteger la información. La información compartida por las fuerzas policiales debe tratarse con estricta confidencialidad, enfatizando que su privacidad estará protegida a menos que exista un riesgo de daño para ellos mismos o para otros.
<b>Programa y capacitación de apoyo entre pares</b>	Las agencias deben brindar capacitación integral a los pares que brindan apoyo, enfocándose en la escucha activa, la comunicación efectiva, la intervención en crisis y el reconocimiento de signos de estrés, trauma o problemas de salud mental.
<b>Proporcionar apoyo entre pares</b>	El apoyo de pares puede ser una manera efectiva para que los agentes de policía se conecten con otras personas que entienden por lo que están pasando.
<b>Capacitación sobre manejo del estrés y habilidades para enfrentar problemas</b>	Esta capacitación puede ayudar a los agentes de policía a gestionar el estrés de su trabajo y a desarrollar mecanismos saludables para enfrentar problemas.
<b>Iniciativas de Bienestar</b>	Las agencias deben implementar iniciativas de bienestar, como programas de manejo del estrés, entrenamiento de atención plena, actividades de acondicionamiento físico y acceso a recursos de salud mental.
<b>Red de remisiones y recursos</b>	Las agencias deben establecer una red de profesionales de salud mental, terapeutas y servicios de apoyo a los que los agentes de policía puedan acceder para obtener ayuda profesional cuando sea necesario.
<b>Evaluación y Mejoramiento</b>	Las agencias deben continuamente evaluar la efectividad de su programa a través de la retroalimentación de los participantes, monitorear los resultados y realizar las mejoras necesarias para cumplir mejor las necesidades del personal de las fuerzas policiales.

## Recursos adicionales de trauma y servicios de apoyo para sobrevivientes

Algunos recursos están disponibles solamente en inglés.

### Notificaciones de eventos traumáticos

- El Centro de política de notificación de muerte (requiere membresía en la IACP) proporciona pautas para notificar a los familiares más cercanos sobre la muerte de un miembro de la familia. [IACP] <https://www.theiacp.org/resources/policy-center-resource/death-notification>
- El Modelo de Notificación de Defunción se incluye en *Servicios de las Fuerzas Policiales Para Víctimas: Paquete de plantillas II: Próximos Pasos* y tiene como objetivo proporcionar lenguaje y contenido de muestra para ayudar a evaluar, desarrollar y perfeccionar los estándares de programas y servicios profesionales para víctimas. [IACP]

<https://www.theiacp.org/sites/default/files/LEV/Publications/Template%20Package%20II-May2021.pdf>

- Lamentamos informarle . . . es una capacitación en línea para las fuerzas policiales sobre cómo realizar notificaciones de traumas. [FBI y la Universidad Estatal de Pennsylvania]  
<https://www.deathnotification.psu.edu/>

## Recursos de resiliencia

- Participación de la policía comunitaria: Cómo los padres en las fuerzas policiales pueden hablar con sus hijos sobre los acontecimientos actuales ofrece consideraciones para los padres en las fuerzas policiales. [IACP]  
[https://www.theiacp.org/sites/default/files/243807\\_IACP\\_OSW\\_CPE\\_Talk\\_to\\_Children\\_3%20\(1\).pdf](https://www.theiacp.org/sites/default/files/243807_IACP_OSW_CPE_Talk_to_Children_3%20(1).pdf)
- Información sobre bienestar mental, resiliencia y prevención del suicidio para familiares y amigos de las fuerzas policiales describe las señales de alerta, los riesgos inmediatos y dónde obtener ayuda. [Oficina COPS y IACP]  
<https://www.theiacp.org/sites/default/files/2020-03/Officer%20Suicide%20Prev.%20Brochure.pdf>
- La página web de Recursos de seguridad y bienestar para agentes de policía incluye una recopilación de recursos, capacitaciones y otras publicaciones centradas en el bienestar de los agentes de policía y sus familias. [El Departamento de Justicia de los EE. UU. (DOJ, por sus siglas en inglés)]  
<https://www.justice.gov/asg/officer-safety-and-wellness-resources>
- La Estrategias de resiliencia para su papel incluye recursos sobre estrategias de resiliencia. [IACP]  
<https://www.theiacp.org/resources/resilience-strategies-for-your-role>
- Apoyar a las familias de las fuerzas policiales para comprender el trauma está diseñado para ayudar a familiares y amigos de las fuerzas policiales a identificar los posibles efectos del trauma en sus seres queridos e informarles sobre cómo responder. [Buro de Asistencia Judicial (BJA, por sus siglas en inglés) and IACP]  
[https://www.theiacp.org/sites/default/files/256944\\_IACP\\_21\\_SupportingFamilies\\_508c\\_0.pdf](https://www.theiacp.org/sites/default/files/256944_IACP_21_SupportingFamilies_508c_0.pdf)
- La aplicación VALOR para la Seguridad de agentes de policía promueve la preparación física y mental para ayudar a las fuerzas policiales a mantener la seguridad y el bienestar a la vanguardia. [BJA y IACP]  
<https://www.valorforblue.org/VALOR-App>
- Herramientas para el Trauma indirecto incluye herramientas y recursos diseñados específicamente para diversas audiencias que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para que las organizaciones aborden las necesidades ocasionadas por el trauma indirecto de su personal. [Oficina para Víctimas del Delitos (OVC, por sus siglas en inglés)]  
<https://ovc.ojp.gov/program/vtt/introduction>

## Prevención e intervención del suicidio

- La Linea 988 de Prevención del Suicidio y Crisis brinda apoyo las 24 horas, los 7 días de la semana, gratuito y confidencial a personas en dificultades; recursos de prevención y crisis; y mejores prácticas para profesionales en los Estados Unidos.  
<https://988lifeline.org/>
- Marco integral para la prevención del suicidio por parte de las fuerzas policiales es un recurso central para que las fuerzas policiales lo utilicen en la implementación de estrategias de prevención del suicidio estratégicas, holísticas e intencionales a lo largo de todo el proceso de prevención e intervención y después de una pérdida por suicidio. [IACP, BJA, Centro de desarrollo educativo, y Alianza de Acción Nacional para la Prevención del Suicidio]  
[https://www.theiacp.org/sites/default/files/2020-11/\\_NOSI\\_Framework\\_Final%20%28002%29.pdf](https://www.theiacp.org/sites/default/files/2020-11/_NOSI_Framework_Final%20%28002%29.pdf)
- Comunicación Sobre sobre la prevención del suicidio en las fuerzas policiales se centra en la importancia de comunicación segura y proporciona información para que los líderes la utilicen para ayudar a promover y apoyar los esfuerzos de prevención del suicidio. [IACP]  
[https://www.theiacp.org/sites/default/files/2021-04/244736\\_IACP\\_NOSI\\_Messaging\\_p7.pdf](https://www.theiacp.org/sites/default/files/2021-04/244736_IACP_NOSI_Messaging_p7.pdf)
- Prevención del suicidio entre los Agentes de policía destaca los recursos disponibles de BJA. [BJA]  
<https://www.bja.ojp.gov/program/law-enforcement-officer-safety-and-wellness/preventing-suicide-among-officers>

## Compensación a las víctimas

- La página web Ayuda para Víctimas abarca la compensación y asistencia a las víctimas por estado. [OVC]  
<https://ovc.ojp.gov/help-for-victims/help-in-your-state>
- La página del proyecto el Papel de las Fuerzas Policiales en la compensación a las víctimas incluye videos de capacitación y recursos para ayudar a las fuerzas policiales a proporcionar una conexión crítica entre el sistema de justicia y los servicios de apoyo a las víctimas. [IACP]  
<https://www.theiacp.org/LE-Role-in-Victim-Compensation>
- La Asociación Nacional de Juntas de Compensación a Víctimas de Delitos proporciona datos de contacto para cada estado. [Asociación Nacional de Juntas de Compensación a Víctimas de Delitos]  
<https://nacvcb.org/state-information/>
- El sitio web del Fondo Nacional de Compasión proporciona una manera única y confiable para que el público haga donaciones directamente a las víctimas de delitos con víctimas masivas. [Fondo Nacional de Compasión]  
<https://nationalcompassion.org/>

## Herramientas y recursos para víctimas y sus seres queridos

- La página web [Consejos para afrontar eventos y desastres traumáticos](https://www.samhsa.gov/find-help/disaster-distress-helpline/coping-tips) proporciona estrategias para afrontar la situación, incluida la preparación, el autocuidado y la identificación de sistemas de apoyo. [Administración de Servicios de Abuso de Sustancias y Salud Mental (SAMHSA, por sus siglas en inglés)]  
<https://www.samhsa.gov/find-help/disaster-distress-helpline/coping-tips>
- La página web [Centro de asistencia técnica para afrontar desastres, Cómo afrontar la ira](https://www.samhsa.gov/dtac/disaster-survivors/coping-anger-after-disaster) proporciona consejos para la autoayuda y el aumento de la resiliencia. [SAMHSA]  
<https://www.samhsa.gov/dtac/disaster-survivors/coping-anger-after-disaster>
- La página web [Terapia de Crisis](https://nmvvr.org/survivors/get-help-now/#tab1) proporciona acceso a ayuda inmediata. [Centro Nacional de Recursos para la Victimización de la Violencia Masiva (NMVVR, por sus siglas en inglés)]  
<https://nmvvr.org/survivors/get-help-now/#tab1>
- La página web [Ayuda para las víctimas del terrorismo y la violencia masiva](https://ovc.ojp.gov/help-for-victims/terrorism-and-mass-violence) incluye números telefónicos de ayuda para las víctimas, compensación y asistencia por estado. [OVC]  
<https://ovc.ojp.gov/help-for-victims/terrorism-and-mass-violence>
- La página web [Asistencia Legal](https://nmvvr.org/survivors/get-help-now/#tab3) incluye datos de agencias y organizaciones que brindan asistencia legal. [NMVVR]  
<https://nmvvr.org/survivors/get-help-now/#tab3>
- La página web [Recursos y apoyo para las víctimas en Uvalde, Texas](https://ovc.ojp.gov/resources-and-support-victims-ualde-texas#r4dere) incluye recursos disponibles para ayudar a los proveedores de servicios a las víctimas, educadores, fuerzas policiales, personal de primera respuesta y líderes comunitarios y religiosos que responden ante esta tragedia. [OVC]  
<https://ovc.ojp.gov/resources-and-support-victims-ualde-texas#r4dere>
- [Recursos para ayudar a los jóvenes a sobrellevar la situación después de un tiroteo masivo](https://youth.gov/feature-article/resources-help-youth-cope-after-mass-shooting) incluye una lista de recursos para ayudar a los jóvenes, las familias, los educadores y los miembros de la comunidad a afrontar y hablar sobre el trauma comunitario, así como a proporcionar primeros auxilios psicológicos. [Youth.gov]  
<https://youth.gov/feature-article/resources-help-youth-cope-after-mass-shooting>
- [Restaurar una sensación de seguridad después de un tiroteo: consejos para padres y profesionales](https://www.nctsn.org/resources/restoring-sense-safety-aftermath-shooting-tips-parents-and-professionals) ofrece a padres, cuidadores y profesionales orientación para restaurar la sensación de seguridad después de un tiroteo masivo. [Red Nacional para el Estrés Traumático Infantil (NCTSN, por sus siglas en inglés)]  
<https://www.nctsn.org/resources/restoring-sense-safety-aftermath-shooting-tips-parents-and-professionals>
- La página web [Autoayuda](https://nmvvr.org/survivors/self-help/) proporciona información sobre el camino de recuperación y formas de comenzar el proceso de sanación o ayudar a un niño o niña o alguien cercano a usted. [NMVVR]  
<https://nmvvr.org/survivors/self-help/>



- Sugerencias Para Padres- Incidentes de Violencia Masiva proporciona información sobre cómo hablar con sus hijos sobre incidentes de violencia masiva. [NMVVR] <https://nmvvr.org/media/0f4p4efn/tipsheet18.pdf>
- Cuidando de su salud emocional después de un desastre proporciona información sobre cómo reconocer los sentimientos actuales y consejos para cuidar su salud emocional, la de su familia y la de sus amigos. [Cruz Roja Americana] [https://www.redcross.org/content/dam/redcross/atg/PDF\\_s/Preparedness\\_Disaster\\_Recovery/General\\_Preparedness\\_Recovery/Emotional/Recovering\\_Emotionally\\_-\\_Large\\_Print.pdf](https://www.redcross.org/content/dam/redcross/atg/PDF_s/Preparedness_Disaster_Recovery/General_Preparedness_Recovery/Emotional/Recovering_Emotionally_-_Large_Print.pdf)
- Hablar con los niños sobre el tiroteo proporciona información sobre cómo hablar con los niños sobre tiroteos masivos. [NCTSN] <https://www.nctsn.org/resources/talking-children-about-shooting>
- Consejos para retener su personal después de un desastre es un recurso que los ejecutivos de las instalaciones deben considerar cuando intentan retener y cuidar al personal después de un desastre o un incidente con víctimas masivas. [Recursos técnicos, centro de asistencia e intercambio de información] <https://files.asprtracie.hhs.gov/documents/tips-for-retaining-and-caring-for-staff-after-disaster.pdf>
- Consejos para sobrevivientes: cómo afrontar la ira después de un desastre o un evento traumático contiene información sobre la ira, el proceso de duelo y lo que sucede cuando el proceso se interrumpe y ocurre un duelo complicado o traumático. [SAMHSA] [https://store.samhsa.gov/sites/default/files/d7/priv/pep19-01-01-002\\_0.pdf](https://store.samhsa.gov/sites/default/files/d7/priv/pep19-01-01-002_0.pdf)
- Consejos para sobrevivientes: cómo afrontar el duelo después de un desastre o un evento traumático contiene información sobre el duelo, el proceso de duelo y lo que sucede cuando el proceso se interrumpe y ocurre un duelo complicado o traumático. [SAMHSA] <https://store.samhsa.gov/sites/default/files/d7/priv/sma17-5035.pdf>
- Consejos para sobrevivientes: cómo afrontar el manejo del estrés después de un desastre o un evento traumático explora técnicas de manejo del estrés para sobrevivientes de desastres y otros eventos traumáticos al explicar las reacciones que las personas pueden experimentar y brindar consejos para desarrollar resiliencia. [SAMHSA] <https://store.samhsa.gov/sites/default/files/d7/priv/sma13-4776.pdf>
- Doce consejos de autoayuda para afrontar las consecuencias de incidentes de violencia masiva es una breve hoja de consejos que ofrece cosas prácticas que se pueden hacer para ayudar a reducir la angustia creada por los incidentes de violencia masiva. [NMVVR] <https://nmvvr.org/media/rucl1xdd/twelve-self-help-tips-for-coping-general.pdf>
- La página web Recursos para las víctimas de incidentes recientes de violencia masiva destaca los recursos para las comunidades afectadas por tiroteos masivos. [OVC] <https://ovc.ojp.gov/news/announcements/view-resources-victims-recent-mass-violence-incident>

## Herramientas y recursos para las fuerzas policiales

- 16 Las mejores prácticas para una respuesta eficaz a la violencia criminal masiva y los incidentes de terrorismo interno proporcionan un marco para la planificación y la preparación. [OVC]  
<https://icptta.com/16-best-practices/>
- La iniciativa Don't Name Them/No Los Nombren se centra en cambiar el enfoque de los medios de comunicación de los sujetos que cometen estos actos a las víctimas, los sobrevivientes y los héroes que los detienen. [Capacitación avanzada de respuesta rápida para las fuerzas policiales, I Love U Guys Foundation [Fundación "Los Amo", y el FBI]  
<https://www.dontnamethem.org/>
- El documento sobre salud y bienestar mental para los empleados tiene como objetivo proporcionar a las agencias elementos a considerar al desarrollar sus políticas relacionadas con la salud mental y el bienestar de los empleados, incluido brindar a todo el personal acceso a servicios de salud mental y abordar el manejo del estrés resultante de la exposición a incidentes traumáticos. [IACP]  
<https://www.theiacp.org/sites/default/files/2020-05/Employee%20Mental%20Health%2005-06-2020.pdf>
- Identificar y asegurar fondos para los esfuerzos de respuesta a las víctimas describe las opciones de financiamiento para los servicios basados en las fuerzas del orden. [Oficina COPS y IACP]  
<https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-w0991-pub.pdf>
- La página web de Recursos del programa de Bienestar y Salud Mental para las Fuerzas Policiales incluye recursos para las fuerzas policiales que abordan la salud mental y el bienestar de sus empleados, incluido el informe al Congreso y estudios de casos. [Oficina COPS]  
<https://cops.usdoj.gov/lemhwaresources>
- Estrategias recomendadas para agencias locales y estatales sobre operaciones de asistencia familiar en incidentes con fatalidades masivas proporciona una descripción general de los componentes del proceso de asistencia familiar y las operaciones del centro de asistencia familiar en relación con el transporte y los incidentes criminales. [FBI y Junta Nacional de Seguridad en el Transporte]  
<https://nmvrc.org/media/tw5lw23j/mass-fatality-incident-family-assistance-operations.pdf>
- Iniciativa de Asesoramiento Sobre Violencia Masiva (MVAI) brinda asistencia entre pares a los líderes encargados de las fuerzas policiales luego de un evento de violencia masiva para maximizar la seguridad y el bienestar de los agentes de policía, otros miembros del personal de respuesta y la comunidad. [BJA y IACP]  
<https://www.theiacp.org/projects/mass-violence-advisory-initiative>
- Consideraciones de MVAI para líderes de las fuerzas policiales proporciona una lista de recomendaciones que los líderes de las fuerzas policiales deben considerar para apoyar mejor a sus agencias y comunidades si se ven afectadas por una tragedia. [BJA y IACP]

<https://www.theiacp.org/sites/default/files/MVAI/MVAI%20Considerations%20for%20LE%20Leaders%20Booklet.pdf>

- Biblioteca de recursos MVAI es una base de datos con capacidad de búsqueda de recursos relacionados con los esfuerzos de preparación, respuesta y recuperación para eventos de violencia masiva y con víctimas masivas. [BJA y IACP]  
<https://www.myiacp.org/apex/MVAIresource>
- La página web Recursos de seguridad y bienestar para agentes de policía incluye una colección de recursos, capacitaciones y otras publicaciones centradas en el bienestar de los agentes policiales y sus familias. [DOJ]  
<https://www.justice.gov/asg/officer-safety-and-wellness-resources>
- El Manual de primeros auxilios psicológicos ayuda a las personas inmediatamente después de desastres y terrorismo a reducir la angustia inicial y fomentar el funcionamiento adaptativo a corto y largo plazo. [Departamento de Asuntos de los Veteranos (VA, por sus siglas en inglés) de los EE. UU.]  
[https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/psych\\_firstaid\\_manual.asp](https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/psych_firstaid_manual.asp)
- Respuesta a las Víctimas de delitos proporciona una política modelo, un documento conceptual y temático, y puntos clave para su consideración. [IACP]  
<https://www.theiacp.org/sites/default/files/2020-07/Victims%20of%20Crime%20FULL%20-%2007282020.pdf>
- 10 Acciones Esenciales Para Mejorar la Seguridad Escolar identifica 10 cosas esenciales que las escuelas, los distritos escolares y las agencias de las fuerzas policiales pueden hacer para mitigar y prevenir la violencia escolar, así como para facilitar la asistencia rápida y esencial de las fuerzas policiales cuando sea necesario. [Oficina COPS]  
<https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-w0891-pub.pdf>
- El rol de los ejecutivos policiales en la asistencia a las víctimas de la violencia masiva: lecciones aprendidas analiza las consecuencias inmediatas y los esfuerzos de recuperación posteriores al evento. [Foro de investigación ejecutiva de la policía]  
<https://www.policeforum.org/assets/AssistingVictimsMassViolence.pdf>

## Herramientas y recursos para otros socorristas de primera y segunda respuesta

- La página web Incidentes de Tiradores Activos en Entornos de Atención Médica proporciona recursos nacionales y estatales para hospitales y centros de atención médica. [Asociación Americana de Hospitales]  
<https://www.aha.org/hospitals-against-violence/active-shooter-incidents-health-care-settings>
- Mejores prácticas en bienestar conductual para socorristas de emergencias proporciona información sobre inteligencia emocional, resiliencia y otros tipos de bienestar conductual. [Asociación Internacional de Jefes de Bomberos]

<https://www.iafc.org/about-iafc/sections/vcos/vcos-resource-detail/vcos-yellow-ribbon-report-update>

- Socorristas de emergencia: consejos para cuidarse brinda pasos importantes que los socorristas pueden tomar para asegurarse de que puedan hacer su trabajo y afrontar situaciones desafiantes. [Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC, por sus siglas en inglés)]  
<https://emergency.cdc.gov/coping/responders.asp>
- Las prácticas de seguridad de EMS describen la creación de una cultura de seguridad dentro de un departamento de EMS. [Agencia Federal para la Gestión de Emergencias (FEMA)]  
<https://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/ems-safety-practices.pdf>
- La Guía de gestión de la salud conductual del servicio de bomberos incluye información del apoyo clínico, el apoyo de pares, los bomberos y el liderazgo. [Fundación Nacional de Bomberos Fallecidos]  
<https://www.firstrespondercenter.org/wp-content/uploads/2020/09/behavioral-health-mgmt-guide-122017.pdf>
- Portal de recursos para personal de primera respuesta y personal de primera respuestas en casos de desastres describe indicios de estrés y manejo del estrés, incluidos recursos adicionales y capacitaciones en línea. [SAMHSA]  
<https://www.samhsa.gov/dtac/disaster-responders>
- La página web sobre Violencia Masiva incluye recursos para centros de emergencia de atención médica. [Administración para la Preparación y Respuesta Estratégicas (ASPR, por sus siglas en inglés)]  
<https://asprtracie.hhs.gov/mass-violence>
- Paradigmas y Obstáculos de Triage de Traumatismos con víctimas en masa proporciona lecciones aprendidas y prácticas para directores médicos de EMS, planificadores de sistemas de EMS y planificadores de emergencias hospitalarias sobre cómo responder a eventos con víctimas en masa.  
<https://files.asprtracie.hhs.gov/documents/aspr-tracie-mass-casualty-triage-final-508.pdf>
- Los Modelos Operacionales y Orientación para la implementación de personal EMS durante Incidentes Masivos ayudan a EMS a preparar y desarrollar políticas de respuesta para incidentes de atención de masa. [FEMA] [https://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/templates\\_guidance\\_ems\\_mass\\_incident\\_deployment.pdf](https://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/templates_guidance_ems_mass_incident_deployment.pdf)
- La página web Apoyo Entre Pares Para Personal de Respuesta analiza los problemas que enfrentan el personal de respuesta y los recursos de apoyo entre pares. [SAMHSA]  
<https://www.samhsa.gov/dtac/disaster-responders/peer-support>
- La página web Sobre Violencia Escolar y Laboral describe recursos para incidentes con tiradores activos, incluso en la recuperación. [Departamento de Seguridad Nacional de los EE. UU.]  
<https://www.dhs.gov/school-and-workplace-violence>

## Herramientas y recursos para escuelas y centros educativos

- La página web [Situaciones de Tirador Activo: Después de un Incidente de Tirador Activo](https://rems.ed.gov/IHEAfterAnActiveShooter.aspx) analiza la reunificación y otros aspectos de recuperación. [Centro de Asistencia Técnica de disponibilidad para la planificación y manejo de emergencias en las escuelas]  
<https://rems.ed.gov/IHEAfterAnActiveShooter.aspx>
- [Consideraciones de Mejores Prácticas para Simulacros de Agresores Armados en las Escuelas](https://www.nasponline.org/resources-and-publications/resources-and-podcasts/school-safety-and-crisis/systems-level-prevention/best-practice-considerations-for-armed-assailant-drills-in-schools) proporciona orientación sobre los factores críticos que las escuelas deben tener en cuenta al considerar y realizar simulacros de agresores armados. [Asociación Nacional de Psicólogos Escolares (NASP, por sus siglas en inglés), Asociación Nacional de Oficial de Recursos Escolares, y Escuelas Seguras y Sanas]  
<https://www.nasponline.org/resources-and-publications/resources-and-podcasts/school-safety-and-crisis/systems-level-prevention/best-practice-considerations-for-armed-assailant-drills-in-schools>
- [Mitigar los Efectos Psicológicos de los Cierres de Emergencia Escolar](https://www.nasponline.org/resources-and-publications/resources-and-podcasts/school-safety-and-crisis/systems-level-prevention/mitigating-psychological-effects-of-lockdowns) proporciona pautas de mejores prácticas para los cierres de emergencia escolar. [NASP]  
<https://www.nasponline.org/resources-and-publications/resources-and-podcasts/school-safety-and-crisis/systems-level-prevention/mitigating-psychological-effects-of-lockdowns>
- La [Guía NASSP para la Recuperación de la Red de Recuperación de Directores Escolares](https://www.nassp.org/wp-content/uploads/2022/08/PRN-Guide-FINAL.pdf) es una colección de mejores prácticas y consejos prácticos de directores y subdirectores que lideraron escuelas en recuperación después de un tiroteo. [Asociación Nacional de Directores de Escuelas Secundarias]  
<https://www.nassp.org/wp-content/uploads/2022/08/PRN-Guide-FINAL.pdf>
- La página web [Recursos sobre violencia escolar](https://www.nasponline.org/resources-and-publications/resources-and-podcasts/school-safety-and-crisis/school-violence-resources) describe recursos para educadores y administradores que apoyan a los estudiantes y las familias a enfrentar el acoso y la violencia escolar. [NASP]  
<https://www.nasponline.org/resources-and-publications/resources-and-podcasts/school-safety-and-crisis/school-violence-resources>
- [Directrices Para Maestros Para Ayudar a los Estudiantes Después de la Violencia Masiva](https://www.nctsn.org/resources/teacher-guidelines-helping-students-after-mass-violence) ofrece a los maestros orientación sobre cómo ayudar a los estudiantes después de un evento de violencia masiva. [NCTSN]  
<https://www.nctsn.org/resources/teacher-guidelines-helping-students-after-mass-violence>
- [Líneas de Información para la Seguridad Escolar](https://www.theiacp.org/sites/default/files/MVAI/Library%20of%20Resources/Tip%20Lines%20for%20School%20Safety.pdf) describe la prevalencia de las líneas de información, los tipos de escuelas que tienen más probabilidades de utilizar líneas de información, las formas en que se diseñan e implementan las líneas de información, los desafíos de operar las líneas de información y la efectividad percibida de las líneas de información. [RTI Internacional]  
<https://www.theiacp.org/sites/default/files/MVAI/Library%20of%20Resources/Tip%20Lines%20for%20School%20Safety.pdf>

## Herramientas y recursos de liderazgo gubernamental

- Protocolo y Manual de Tiroteos Masivos analiza la planificación y la respuesta a incidentes de violencia masiva desde una perspectiva de liderazgo de la ciudad. [Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Municipios (ICMA, por sus siglas en inglés)]  
<https://icma.org/documents/mass-shooting-protocol-and-playbook-tabletop-exercise>
- Tiroteos Masivos en Ciudades Estadounidenses: Experiencias de Alcaldes y Lecciones Aprendidas refleja puntos clave de ciudades que han experimentado tiroteos masivos en los últimos años. [Oficina COPS y Conferencia de Alcaldes de los EE. UU.]  
<https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-w0968-pub.pdf>
- Recursos de Recuperación y Respuesta a Tiroteos de la Escuela Primaria Robb destaca recursos relevantes tanto en inglés como en español. [Centro de Servicios Universitarios Uniformados para el Estudio del Estrés Traumático]  
<https://www.cstsonline.org/resources/resource-master-list/robb-elementary-school-shootings-response-and-recovery-resources>

## Herramientas y recursos para profesionales de asistencia a víctimas

- Después de la Notificación de Muerte: 10 Pautas Para Ayudar a las Víctimas y Supervivientes de la Violencia Masiva se centra en los pasos que los profesionales de asistencia a las víctimas pueden tomar después de que se haya entregado la notificación inicial de muerte. [NMVRC]  
<https://www.nmvrc.org/media/fmcb5jxo/tipsheet10.pdf>
- Pautas del Fiscal General Para la Asistencia a Víctimas y Testigos, Edición 2022 establece pautas que deben seguir los funcionarios y empleados de los componentes de investigación, procesamiento, correccional y de libertad condicional del Departamento de Justicia en el trato de víctimas y testigos de delitos. [DOJ]  
<https://ovc.ojp.gov/library/publications/attorney-general-guidelines-victim-and-witness-assistance-2022-edition>
- Boletín de Investigación Suplementario del Centro de Asistencia Técnica en Casos de Desastre: El Inventario de Intervenciones de Salud Conductual proporciona un inventario actual de las opciones de intervención.  
<https://www.samhsa.gov/sites/default/files/dtac-disaster-behavioral-health-interventions-inventory.pdf>
- La página web Administración de finanzas y voluntarios proporciona recursos para organizar y gestionar voluntarios y compensación a las víctimas. [NMVRC]  
<https://nmvrc.org/community-leaders/rebuild-your-community/managing-the-finances-and-volunteers/>
- El Compendio Básico de la Iniciativa contra la violencia masiva incluye 26 módulos que presentan recursos escritos y audiovisuales, así como estrategias de capacitación intensivas,

para aumentar el conocimiento y desarrollar habilidades profesionales y prácticas. [NMVVR] <https://nmvvr.org/learn/mvi-core-compendium/>

- La página web [Organizar el Apoyo a las Víctimas y a los Supervivientes](https://nmvvr.org/community-leaders/rebuild-your-community/organizing-support-for-victims-and-survivors/) brinda recursos para centros de asistencia familiar, cómo los líderes comunitarios pueden apoyar a víctimas y sobrevivientes, enlaces para víctimas y una base para brindar apoyo. [NMVVR] <https://nmvvr.org/community-leaders/rebuild-your-community/organizing-support-for-victims-and-survivors/>
- La Guía de Planificación e Implementación Para una Asistencia Integral y Coordinada a las Víctimas Durante los Juicios por Incidentes de Violencia Masiva ayuda a los fiscales, los servicios a las víctimas y los proveedores de salud mental/conductual, y a los profesionales aliados a planificar juicios de alto perfil con un enfoque en las necesidades de las víctimas y los sobrevivientes, y de manera efectiva y coordinar estrategias para afrontarlos. <https://nmvvr.org/community-leaders/rebuild-your-community/court-planning-guide/>
- [Planificación de Cómo Afrontar Conmemoraciones, Eventos Especiales y Períodos de Tiempo que Activan los Recuerdos del Trauma](https://cdnsm5-ss8.sharpschool.com/UserFiles/Servers/Server_733753/Image/Mass_Violence_Commemorations_Special_Events_Quick_Tips_Final_508c_09292020%20(002).pdf) describe las señales y los factores de riesgo para gestionar eventos conmemorativos, días festivos y otros períodos de tiempo especiales que pueden traer recuerdos y reacciones angustiantes de un evento traumático. [OVC] [https://cdnsm5-ss8.sharpschool.com/UserFiles/Servers/Server\\_733753/Image/Mass\\_Violence\\_Commemorations\\_Special\\_Events\\_Quick\\_Tips\\_Final\\_508c\\_09292020%20\(002\).pdf](https://cdnsm5-ss8.sharpschool.com/UserFiles/Servers/Server_733753/Image/Mass_Violence_Commemorations_Special_Events_Quick_Tips_Final_508c_09292020%20(002).pdf)
- El kit de herramientas [Prepare su Comunidad](https://nmvvr.org/community-leaders/prepare-your-community/) contiene información y herramientas para profesionales de asistencia a víctimas, así como para funcionarios de los gobiernos locales, estatales y federales, que pueden usarse para preparar a las comunidades para incidentes de violencia masiva. [OVC y NMVVR] <https://nmvvr.org/community-leaders/prepare-your-community/>
- [Impacto psicológico del tiroteo reciente](https://www.nctsn.org/resources/psychological-impact-recent-shooting) describe cuestiones que pueden ser útiles a considerar después de que ocurre la violencia. [NCTSN] <https://www.nctsn.org/resources/psychological-impact-recent-shooting>
- [Responder a un incidente de violencia masiva: desarrollar un “kit de emergencia” personal y un “Kit de Emergencia” para la Agencia/Organización de Asistencia a Víctimas](https://nmvvr.org/media/ix5aamse/individual-go-kit-checklist-for-vaps.pdf) brinda sugerencias para los profesionales de asistencia a las víctimas que pueden ser enviados a un incidente de violencia masiva. [NMVVR] <https://nmvvr.org/media/ix5aamse/individual-go-kit-checklist-for-vaps.pdf>; <https://nmvvr.org/media/hdnh0cnu/victim-assistance-agency-go-kit-checklist.pdf>
- [Modelo para crear una lista de víctimas](https://www.myiacp.org/MVAIResourcedetails?id=a4G3s0000009FAEEA2) permite a una comunidad comenzar rápidamente a crear una base de datos de todas las víctimas de un incidente. [OVC] <https://www.myiacp.org/MVAIResourcedetails?id=a4G3s0000009FAEEA2>

- La página web Especialistas de Servicios a Víctimas incluye recursos y herramientas para la preparación, respuesta, resiliencia y lecturas recomendadas. [NMVRC]  
<https://nmvrc.org/vsps-clinicians/vsp-resources/>

## Herramientas y recursos para las comunidades

- Recursos de Seguridad para Tiradores Activos incluye videos de capacitación, el papel del FBI y documentales producidos por el FBI. [FBI]  
<https://www.fbi.gov/how-we-can-help-you/safety-resources/active-shooter-safety-resources>
- L Comunidades Religiosas y la Línea de Ayuda para Casos de Desastres es una hoja de consejos para líderes religiosos estadounidenses que responden a desastres. [Red Nacional Interreligiosa de Desastres]  
[https://n-din.org/wp-content/uploads/2021/08/12\\_NDIN\\_TS\\_DisasterDistressHelpline.pdf](https://n-din.org/wp-content/uploads/2021/08/12_NDIN_TS_DisasterDistressHelpline.pdf)
- La página web de Reunificación Familiar y Apoyo proporciona una colección de recursos y documentos de orientación. [ASPR]  
<https://asprtracie.hhs.gov/technical-resources/64/family-reunification-and-support/0>
- La página web Incidentes de Violencia Masiva proporciona información sobre aquellos que corren mayor riesgo de sufrir angustia emocional debido a incidentes de violencia masiva y dónde encontrar recursos relacionados con desastres. [SAMHSA]  
<https://www.samhsa.gov/find-help/disaster-distress-helpline/disaster-types/incidents-mass-violence>
- La Planificación de Acceso al Idioma proporciona recursos para quienes desarrollan un programa de acceso al idioma. [DOJ]  
<https://www.lep.gov/language-access-planning>
- Protocolo y manual de estrategias para tiroteos masivos analiza la planificación y la respuesta a incidentes de violencia masiva desde una perspectiva de liderazgo urbano. [ICMA]  
<https://icma.org/documents/mass-shooting-protocol-and-playbook-tabletop-exercise>
- La página web de Recursos sobre violencia masiva y terrorismo incluye recursos para ayudar a las comunidades y agencias gubernamentales a planificar y responder a las víctimas de violencia masiva y terrorismo. [OVC]  
<https://www.ovcttac.gov/massviolence/?nm=sfa&ns=mvt&nt=resources>
- Salud mental: Una guía Para Líderes Religiosos proporciona información para ayudar a los líderes religiosos a trabajar con miembros de sus congregaciones y sus familias enfrentando desafíos de salud mental. [Fundación de la Asociación Estadounidense de Psiquiatría]  
<https://www.psychiatry.org/File%20Library/Psychiatrists/Cultural-Competency/faith-mentalhealth-guide.pdf>
- La página web Remembering/Recordar proporciona recursos para recordar eventos trágicos como comunidad, aniversarios y monumentos conmemorativos permanentes. [NMVRC]  
<https://nmvrc.org/community-leaders/rebuild-your-community/remembering/>



- Resource Guide for Uvalde, TX/Página de Recursos para Uvalde, TX proporciona recursos para ayudar a la comunidad y está disponible tanto en inglés como en español. [NMVVR]   
<https://nmvvr.org/media/4xtjzna0/nmvvr-resources-for-ualde.pdf>;   
<https://nmvvr.org/media/51mhs4iw/nmvvr-resources-for-ualde-spanish.pdf>
- Primeros auxilios contra el estrés: manuales y recursos para trabajadores de la salud proporciona un marco para mejorar la recuperación de las reacciones al estrés, tanto en uno mismo como en los compañeros de trabajo. [VA]   
[https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/stress\\_first\\_aid.asp](https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/stress_first_aid.asp)
- La página web Apoyando la resiliencia y la recuperación en la comunidad describe formas en que la comunidad y su liderazgo pueden apoyar la resiliencia comunitaria. [NMVVR]   
<https://nmvvr.org/community-leaders/rebuild-your-community/supporting-resilience-and-recovery-in-the-community/>
- La aplicación móvil Transcend NMVC fue desarrollada para ayudar a quienes se recuperan de la respuesta psicológica y conductual que puede ocurrir después de la exposición directa o indirecta a incidentes de violencia masiva. La aplicación proporciona información sobre reacciones comunes ante la violencia masiva, el crimen y otros eventos altamente estresantes; guía al usuario a través de estrategias de autoayuda de última generación para reducir el riesgo de problemas de salud conductual relacionados con el estrés y promover la recuperación; y conecta al usuario con servicios para víctimas/sobrevivientes y recursos financieros, legales y de salud mental. [NMVVR]   
<https://nmvvr.org/survivors/transcend-nmvc/>
- Desafíos inesperados para las comunidades después de un incidente de violencia masiva abarca algunos problemas que muchas comunidades que han vivido un incidente de violencia masiva dicen que los tomaron por sorpresa y sugiere soluciones sobre cómo manejarlos. [NMVVR]   
<https://nmvvr.org/media/301cm3if/unexpected-challenges-for-communities.pdf>
- Desafíos inesperados para las comunidades en la fase de recuperación de un incidente de violencia masiva abarca algunos problemas que muchas comunidades que experimentan un incidente de violencia masiva dicen que los tomaron por sorpresa en la fase de recuperación y sugiere soluciones sobre cómo manejarlos. [NMVVR]   
<https://nmvvr.org/media/00tbio4n/tip-sheet-unexpected-challenges-for-communities-in-recovery-phase.pdf>

# Apéndice G. Materiales complementarios de planificación y preparación previa al incidente

La siguiente sección proporciona más contexto e información relacionada con el [“Capítulo 8. Planificación y preparación previas al incidente”](#).

## Proveedores de capacitación

Aunque no es el enfoque principal del Análisis de Incidentes Críticos (CIR, por sus siglas en inglés) cuando el equipo revisó los materiales de capacitación y observó los métodos de impartición de capacitación, se hizo evidente que los proveedores de capacitación, el contenido de la capacitación y los instructores son muy diferentes. Es esencial que el liderazgo de todas las agencias y organizaciones brinde capacitación de calidad, examinada y aprobada a los empleados.

La Comisión de Fuerzas Policiales de Texas (TCOLE, por sus siglas en inglés) tiene 211 “Proveedores de Capacitación por Contrato” aprobados para impartir cursos aprobados por TCOLE a las fuerzas policiales en el estado de Texas.<sup>1355</sup> De esos 211, 182 son agencias de fuerzas policiales (departamentos de policía, oficinas del sheriff, academias de capacitación) y el resto de las 29 son empresas particulares o asociaciones de las fuerzas policiales (Asociación de Jefes de Policía de Texas, etc.)

De las 29 empresas particulares, la mayoría tiene una amplia gama de cursos que ofrecen para la certificación TCOLE, mientras que algunas tienen áreas de enfoque específicas a las que apuntan para la instrucción (centradas en tácticas, enfocadas en liderazgo, etc.). Al menos 3 de los 29 ofrecían cursos sobre respuesta a tiradores activos para las fuerzas policiales. Además, un pequeño número de estas 29 empresas particulares han establecido estructuras de liderazgo definidas en sus sitios web, que incluyen un “Presidente/CEO/Director Ejecutivo” o equivalente, “Coordinadores de Capacitación” y algún tipo de “Representante Regional”. Uno en particular está dirigido por una sola persona sin experiencia identificada en aplicación de la ley. Esta empresa alberga un depósito central de cursos de formación que se pueden impartir en todo el estado; uno de esos cursos se impartió al UCISD PD.<sup>1356</sup>

TCOLE enumera los requisitos para los proveedores de capacitación en su sitio web para garantizar que los participantes del curso reciban el crédito adecuado por asistir al curso, que debe incluir el plan de lección completo, los objetivos de aprendizaje, las biografías de los instructores y las áreas de especialización, los instrumentos de evaluación del aprendizaje y una evaluación del

---

<sup>1355</sup> TCOLE, “Proveedores de capacitación.”

<sup>1356</sup> Investigación del CIR.

curso/instructor.<sup>1357</sup> TCOLE tiene un equipo de revisión del plan de estudios integrado en su Comité de Capacitación y solicita peritos en la materia para consultar con este equipo. Para hacerlo, se debe presentar una carta de interés en las áreas de instrucción deseada, obtener la aprobación del jefe de la agencia policial y proporcionar un currículum que destaque el área de instrucción deseada y la experiencia de la persona en esta área.

Es necesario hacer más para garantizar que se brinde capacitación de la más alta calidad a las agencias policiales en todo el estado de Texas. El Programa Nacional de Certificación de la Asociación Internacional de Directores de Normas y Formación Policiales (IADLEST, por sus siglas en inglés),<sup>1358</sup> que lleva a cabo una revisión documental para garantizar que los materiales incluyan objetivos y prácticas de aprendizaje sólidos, es un paso en la dirección correcta para garantizar que las capacitaciones cumplan con los estándares profesionales.

Como parte del debate sobre los proveedores de capacitación, es necesario evaluar a los propios instructores. Según IADLEST, los instructores deben ser evaluados y recertificados cada 2 años por la entidad donde fueron certificados originalmente para garantizar el cumplimiento del plan de estudios del curso y para que se cumpla cualquier modificación al plan de estudios del curso.<sup>1359</sup>

---

<sup>1357</sup> TCOLE, “Proveedores de capacitación.”

<sup>1358</sup> IADLEST, “Programa Nacional de Certificación.”

<sup>1359</sup> Investigación del CIR.

# Acerca del equipo

La Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad (Oficina COPS) dirigió el Análisis de incidentes críticos con el apoyo de un equipo de personal federal, expertos en la materia y otro personal de apoyo contractual.

## Equipo de liderazgo de la Oficina COPS

- Shanetta Y. Cutlar, Esq., Asesora principal del director
- Robert E. Chapman, Director Adjunto

## Equipo de gestión de proyectos de la Oficina COPS

- Nazmia E.A. Comrie, Especialista principal de programas
- George J. Fachner, Especialista principal de programas

## Peritos en materia

- Rick Braziel, Jefe de Policía (jubilado), Departamento de Policía de Sacramento (California)
- Gene Deisinger, PhD, Subjefe de Policía y Director de Servicios de Gestión de Amenazas (jubilado), Departamento de Policía de Virginia Tech (Virginia)
- Frank Fernández, Director de Seguridad Pública, Coral Gables, Florida; Subjefe (jubilado), Departamento de Policía de Miami (Florida)
- James “Jim” Golden, Subdirector (jubilado) de Operaciones Escolares y Director Ejecutivo de Seguridad, Distrito Escolar de Filadelfia
- Albert Guarnieri, Agente Especial Supervisor, Buró Federal de Investigaciones
- Mark Lomax, Alcalde (jubilado), Policía Estatal de Pensilvania
- Laura McElroy, Directora ejecutiva, McElroy Media Group
- John Mina, Sheriff, Oficina del Sheriff del Condado de Orange (Florida)
- April Naturale, PhD, vicepresidenta adjunta, Vibrant Emotional Health
- Kristen Ziman, Jefa (jubilada), Departamento de Policía de Aurora (Illinois)

# Abreviaturas y acrónimos

<b>Lista de acrónimos</b>	<b>Definición</b>
AACR	respuesta a una crisis con animales de apoyo
AAR	análisis de acciones a posteriori
ADD	Evitar-Negar-Defender
ALERT	Capacitación Avanzada de Respuesta Rápida para las Fuerzas Policiales
ARC	Cruz Roja Americana
ASG	Oficina de la Fiscal General Asociada
ASPR	Administración para la Preparación y Respuesta Estratégicas
ATF	Buró de Control de Bebidas Alcohólicas, Tabaco, Armas de Fuego y Explosivos
BJA	Oficina de Asistencia de Justicia
BORSTAR	Unidad de Búsqueda, Trauma y Rescate de la Patrulla Fronteriza
BORTAC	Unidad Táctica de la Patrulla Fronteriza
BPA	Agente de la Patrulla Fronteriza
BWC	cámara corporal
CBP	Aduanas y Protección Fronteriza de los EE. UU.
CCP	lugar de recogida de víctimas
CCTV	circuito cerrado de televisión
CDC	Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades
CDS	Servicios de Desastres Para Niños [Iglesia de los Hermanos]
CEO	director/a general
CERC	Comunicaciones de Riesgos durante Crisis y Emergencias
CIR	Análisis de Incidentes Críticos
CIRS	Servicios de Respuesta a Incidentes Críticos (TXDPS)
CISM	manejo del estrés durante incidentes críticos
CLEAT	Grupo Unido de Asociaciones de Fuerzas Policiales de Texas
COPS Office	Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad
CVC	[Programa de] Compensación para Víctimas del Delito
DA	fiscal
DBHS	[Programa de] Servicios de Salud del Comportamiento en Desastres
DHS	Departamento de Seguridad Nacional
DOJ	Departamento de Justicia de los EE. UU.

**Lista de  
acrónimos****Definición**

DPS	Departamento de Seguridad Pública
EAP	Programa de Asistencia al Empleado
EMC	Coordinador de Gestión de Emergencias
EMI	Instituto de Gestión de Emergencias
EMS	Servicios Médicos de Emergencia
EMT	Técnico en Emergencias Médicas
EOC	Centro de Operaciones de Emergencias
EOP	Plan de Operaciones en Emergencias
ER	sala de emergencias
ERT	Equipo de Respuesta de las Pruebas
FAC	Centro de Asistencia para Familias
FBI	Buró Federal de Investigaciones
FEMA	Agencia Federal para la Gestión de Emergencias
FERPA	Ley de Derechos Educativos y Privacidad Familiar
FOS	primera persona en llegar a la escena
FRC	Centro de Resiliencia Familiar
HHS	[Departamento de] Salud y Servicios Humanos [de Texas]
HHSC	Comisión de Salud y Servicios Humanos
HSPD	Directiva de Seguridad Nacional del Presidente
IACP	Asociación Internacional de Jefes de Policía
IADLEST	Asociación Internacional de Directores de Normas y Formación Policiales
ICMA	Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Municipios
ICP	puesto de mando del incidente
ICS	Sistema de Mando de Incidentes
JIC	Centro de Información Conjunto
JIS	Sistema de Información Conjunto
L-CAN	Ubicación, Condiciones, Acciones y Necesidades
LE	Fuerzas policiales
LEO	Agente de las fuerzas policiales
LEP	dominio limitado del inglés
LSU	Universidad del Estado de Louisiana
MAC Group	Grupo de Coordinación Multiagencia
MARCH	hemorragia masiva, vía respiratoria, respiración, circulación e hipotermia

## **Lista de acrónimos**

## **Definición**

MCI	incidente con víctimas masivas
MMHPI	Instituto Meadows de Política de Salud Mental
MOA	memorando de acuerdo
MOU	memorando de entendimiento
MOVA	Oficina de Asistencia a las Víctimas de Massachusetts
MVAI	Iniciativa de Asesoramiento Sobre Violencia Masiva
NASP	Asociación Nacional de Psicólogos Escolares
NCAVC	Centro Nacional para el Análisis de Crímenes Violentos
NCF	Fondo Nacional de la Compasión
NCTSN	Red Nacional para el Estrés Traumático Infantil
NEP	Programa Nacional de Ejercicios
NFPA	Asociación Nacional de Protección contra Incendios
NIMS	Sistema Nacional de Gestión de Incidentes
NMVVRC	Centro Nacional de Recursos para la Victimización de la Violencia Masiva
NQS	Sistema Nacional de Cualificaciones
NTOA	Asociación Nacional de Oficiales Tácticos
NVFC	Consejo Nacional de Bomberos Voluntarios
OEM	Oficina para la Gestión de Emergencias [del Condado de Uvalde]
OPR	Oficina de Responsabilidad Profesional
OVC	Oficina para Víctimas de Delitos
PA	anuncio público
PBIS	intervenciones y apoyos para reforzar el comportamiento positivo
PFA	Primeros Auxilios Psicológicos
PII	información personal identificable
PIO	Oficial de Información Pública
PM-EMT	paramédico-técnico en emergencias médicas
POST	Normas y Capacitación para Oficiales de Policía
PTSD	Trastorno por el estrés postraumático
RTF	Grupo Operativo de Rescate
SAMHSA	Administración de Servicios de Abuso de Sustancias y Salud Mental del Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU.
SBLE	fuerzas policiales escolares
SBTA	Evaluación de Amenazas Conductuales Estudiantiles [política]
SES	estatus socioeconómico

**Lista de  
acrónimos****Definición**

START	triaje simple y tratamiento rápido
STRAC	Consejo de Asesoría Regional del Suroeste de Texas
SWAT	armas y tácticas especiales
SWTJC	Southwest Texas Junior College
TAG	[Centro de] Trauma y Duelo
TCOLE	Comisión de Fuerzas Policiales de Texas
TEA	Agencia de Educación de Texas
TGCT	Terapia de Componentes de Trauma y Duelo
THREAT	Eliminación de amenaza, control de hemorragia, extracción rápida a un lugar seguro, evaluación médica, y transporte a un lugar de cuidados definitivos
TLEPN	Red de Compañeros de las Fuerzas Policiales de Texas
TTAC	Centro de Capacitación y Asistencia Técnica
TTX	ejercicios de mesa multiagencia
TXDPS	Departamento de Seguridad Pública de Texas
TXSSC	Centro de Seguridad Escolar de Texas
UC	Mando Unificado
UCISD	Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde
UCISD PD	Departamento de Policía del Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde
UCSO	Oficina del Sheriff del Condado de Uvalde
UEMS	Servicios Médicos de Emergencia de Uvalde
UMH	Hospital Memorial de Uvalde
UPD	Departamento de Policía de Uvalde
USMS	Servicio de Alguaciles Federales de los EE. UU.
UTRC	Centro de Resiliencia Uvalde Together
VESS	Servicio de Apoyo a Víctimas y Empleados (TXDPS)
VOAD	Organizaciones Voluntarias Activas en Desastres
VOCA	Ley de Derechos de las Víctimas de Delitos
VSD	Oficina del FBI de Asistencia para Víctimas
VSRT	Equipo de Respuesta con Servicios para Víctimas
ZCSO	Oficina del Sheriff del Condado de Zavala



# Bibliografía

- “A medida que Uvalde comienza el año escolar, la desconfianza aumenta.” CBS News, 6 de septiembre de 2022. <https://www.cbsnews.com/news/ualde-new-school-year-mistrust-high>.
- “Artistas de Texas honran a las víctimas de Uvalde con murales.” *The Kelly Clarkson Show*, 13 de septiembre de 2022. [https://www.youtube.com/watch?v=pE1Q\\_GuQwZQ%29+](https://www.youtube.com/watch?v=pE1Q_GuQwZQ%29+).
- “Cuando Uvalde comienza la escuela, una familia se detiene para recordar a la niña que perdieron.” *The Today Show*, 7 de septiembre de 2022. <https://www.today.com/parents/parents/ualde-victims-family-remembers-jackie-cazares-school-starts-rcna46398>.
- “Declaración del gobernador de Texas, Greg Abbott, sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb en Uvalde el 24 de mayo de 2022.” KSAT 12, 24 de mayo de 2022. <https://youtu.be/pjf3VoBiNYk>.
- “Disney envía un regalo a la familia de Ellie García; faltaban solo unos días para celebrar su décimo cumpleaños.” KENS 5, 3 de junio de 2022. <https://www.kens5.com/article/news/special-reports/ualde-school-shooting/disney-sends-family-of-ualde-victim-a-gift-she-was-days-away-from-big-birthday-party-news/273-bcb5dfcd-3633-42b6-bb62-8524fdb3be38>.
- “Dos agentes de policía de Uvalde del CISD abandonan el departamento.” KSAT 12, 2 de febrero de 2023. <https://www.ksat.com/video/news/2023/02/02/two-ualde-cisd-police-officers-leave-department>.
- “El alcalde de Uvalde se sienta con CNN un año después del tiroteo en la escuela.” 29 de mayo de 2023. <https://www.cnn.com/videos/us/2023/05/19/ualde-texas-robb-shooting-actws-accountability-mclaughlin-sot-prokupecz-vpx.cnn>.
- “El arte de la joven víctima de Uvalde exhibido en Texas y París, cumpliendo su sueño robado.” *The Today Show*, 21 de septiembre de 2022. <https://www.today.com/parents/moms/ualde-victim-alithia-ramirez-art-texas-paris-museums-rcna47352>.
- “El esposo de la maestra asesinada en la Escuela Primaria Robb renuncia a su puesto en el Departamento de Policía del CISD de Uvalde.” KENS 5, 21 de noviembre de 2022. <https://www.kens5.com/article/news/special-reports/ualde-school-shooting/husband-of-teacher-killed-robb-elementary-resigns-from-ualde-cisd-police-department/273-55a94fcb-595b-4645-b876-b33adfe3e437>.
- “El fiscal de distrito de Uvalde ofrece información actualizada sobre la investigación del tiroteo masivo en la Escuela Primaria Robb.” News 4 San Antonio. Última modificación el 25 de mayo de 2023. <https://news4sanantonio.com/news/local/ualde-district-attorney-gives-update-on-investigation-into-robb-elementary-mass-shooting-students-teachers-mayor-rangers-texas-criminal-grand-jury-accountable>.

- “El gobernador Abbott anuncia medidas de seguridad del DPS para el ISD de Uvalde.” KENS 5, 30 de agosto de 2022. <https://www.kens5.com/article/news/local/gov-abbott-announces-dps-security-measures-for-uvalde-isd-mass-shooting-robb-elementary/273-0ac97491-05bb-4902-ae2a-294e6ae7cc48>.
- “El niño ‘amoroso’, la última víctima del tiroteo en una escuela de Texas, fue enterrado.” KXXV, 25 de junio de 2022. <https://www.kxxv.com/news/texas-school-massacre-2022/loving-boy-last-texas-school-shooting-victim-laid-to-rest>.
- “El padre de la víctima confronta al alcalde de Uvalde sobre por qué lo expulsaron de la reunión.” 17 de julio de 2022. <https://www.cnn.com/videos/us/2022/07/17/father-of-uvalde-victim-confronts-mayor-flores-nr-vpx.cnn>.
- “El sueño de la víctima de Uvalde de compartir arte se hace realidad.” Museo de Arte de Beeville, 30 de agosto de 2022. <https://www.prnewswire.com/news-releases/uvalde-victims-dream-of-sharing-art-comes-true-301612757.html>.
- “Eliahna Torres.” Legacy.com, 27 de mayo de 2022. <https://www.legacy.com/us/obituaries/name/eliahna-torres-obituary?id=34954567>.
- “En memoria de: la concursante de Doodle for Google 2022, Alithia Haven Ramírez, de 10 años, 2012-2022.” Doodle for Google. [https://doodles.google.com/intl/en\\_us/d4g/honoringalithia](https://doodles.google.com/intl/en_us/d4g/honoringalithia).
- “‘Esa sonrisa que nunca olvidaré’: Las víctimas del tiroteo en una escuela de Texas” [Imagen]. *The Guardian*, 29 de mayo de 2022. <https://www.theguardian.com/us-news/2022/may/25/uvalde-texas-school-shooting-victims>.
- “Hernández se acerca al final del contrato.” *Uvalde Leader-News*, 7 de mayo de 2023. <https://www.uvaldeleadernews.com/articles/hernandez-nears-end-of-contract>.
- “Informe de Uvalde traducido al español por periodistas de la cadena USA TODAY.” *USA Today*, 28 de julio de 2022. <https://www.usatoday.com/videos/opinion/2022/07/28/uvalde-report-translated-spanish-usa-today-network-journalists/10172512002>.
- “Jailah Nicole Silguero.” Find a Grave, 3 de junio de 2022. <https://www.findagrave.com/memorial/240030599/jailah-nicole-silguero>.
- “Jayce Carmelo Luevanos” [Imagen]. Find a Grave, 3 de junio de 2022. <https://www.findagrave.com/memorial/240018379/jayce-carmelo-luevanos/photo>.
- “La ciudad de Uvalde demanda al fiscal del distrito por ‘ocultar información policial esencial’.” CBS Austin, 1 de diciembre de 2022. <https://cbsaustin.com/news/local/city-of-uvalde-sues-da-for-concealing-essential-law-enforcement-information>.
- “La primera imagen del interior publicada del tiroteo en la escuela de Uvalde muestra que los agentes de policía contaban con más potencia de fuego de lo que se creía anteriormente.” KVUE, 20 de junio de 2022. <https://www.kvue.com/article/news/special-reports/uvalde-school-shooting/interior-images-uvalde-police/269-b1be96cb-aa8a-4edc-aa51-d4cbd41382f4>.

- “Lo que hay que saber sobre el tiroteo en el centro comercial de Allen, Texas.” *The New York Times*, 7 de mayo de 2023. <https://www.nytimes.com/article/texas-mall-shooting-allen.html>.
- “Lo que sabemos sobre las víctimas del tiroteo en Uvalde.” *The New York Times*, 16 de junio de 2022. <https://www.nytimes.com/article/uvalde-shooting-victims.html>.
- “Los Texas Rangers entregan el informe inicial sobre el tiroteo de Uvalde al fiscal de distrito.” KVUE, 5 de enero de 2023. <https://www.kvue.com/video/news/special-reports/uvalde-school-shooting/texas-rangers-turns-over-initial-report-on-uvalde-shooting-to-da/269-2dc17e42-b4c4-40db-8b99-c7ea0577e313>.
- “Los votantes de Uvalde apoyan a Abbott, jefe de policía interino suspendido a raíz del escrutinio sobre la masacre de Robb.” KSAT 12, 9 de noviembre de 2022. <https://www.ksat.com/vote-2022/2022/11/09/uvalde-voters-support-abbott-suspended-interim-police-chief-in-wake-of-scrutiny-over-robb-massacre>.
- “Maranda Gail Mathis.” Legacy.com, 27 de mayo de 2022. <https://www.legacy.com/us/obituaries/name/maranda-mathis-obituary?id=34946641>.
- “Muestra de resolución municipal que adopta el NIMS (Sistema Nacional de Gestión de Incidentes).” *Estrategia nacional de implementación de gestión de incidentes de la Mancomunidad de Pensilvania: 2022–2027*, 56. Harrisburg: Agencia para la Gestión de Emergencias de Pensilvania, 2022. <https://www.pema.pa.gov/Preparedness/NIMS/Pages/default.aspx>.
- “Noticias sobre tiroteos en Texas el 26 de mayo.” Última actualización el 27 de mayo de 2022. [https://www.cnn.com/us/live-news/texas-elementary-school-shooting-05-26-22#h\\_95da3daf9c7951c6ddd986295fb158e8](https://www.cnn.com/us/live-news/texas-elementary-school-shooting-05-26-22#h_95da3daf9c7951c6ddd986295fb158e8).
- “Nuevas imágenes muestran que un agente de policía de Texas llegó a la escuela de Uvalde antes de lo que se sabía.” 26 de julio de 2022. <https://www.cnn.com/videos/us/2022/07/26/uvalde-video-police-response-report-earlier-newday-vpx.cnn>.
- “Obituario de Alexandria ‘Lexi’ Aniyah Rubio.” Mortuorio Rushi-Estes-Knowles, 2022. <https://www.rekfunerals.com/obituary/AlexandriaLexi-Rubio>.
- “Obituario de Alithia Haven Ramírez.” Mortuorio Rushing-Estes-Knowles, 2 de junio de 2022. <https://www.rekfunerals.com/obituary/Alithia-Ramirez>.
- “Obituario de Amerie Jo Garza.” Funeraria Hillcrest Memorial, 2022. <https://www.hillcrestmemorialfuneralhome.com/obituaries/Amerie-Garza>.
- “Obituario de Eliahna Torres.” Mortuorio Rushing-Estes-Knowles, 2022. <https://www.rekfunerals.com/obituary/Eliahna-Torres>.
- “Obituario de Eva Mireles.” Mortuorio Rushing-Estes-Knowles, 2022. <https://www.rekfunerals.com/obituary/Eva-Mireles>.
- “Obituario de Irma Linda García” [Imagen]. Mortuorio Rushing-Estes-Knowles. <https://www.rekfunerals.com/obituary/Irma-Garcia>.

- “Obituario de Jailah Nicole Silguero.” Funeraria Hillcrest Memorial, 2022.  
<https://www.hillcrestmemorialfuneralhome.com/obituaries/Jailah-Silguero#!/TributeWall>.
- “Obituario de Layla Marie Salazar.” Mortuorio Rushing-Estes-Knowles, 2022.  
<https://www.rekfunerals.com/obituary/Layla-Salazar>.
- “Obituario de Maite Yuleana Rodriguez.” Mortuorio Rushing-Estes-Knowles, 2022.  
<https://www.rekfunerals.com/obituary/Maite-Rodriguez>.
- “Obituario de Makenna Lee Elrod.” Mortuorio Rushing-Estes-Knowles, 4 de junio de 2022.  
<https://www.rekfunerals.com/obituary/Makenna-Elrod>.
- “Obituario de Rojelio Fernández Torres.” Mortuorio Rushing-Estes-Knowles, 2022.  
<https://www.rekfunerals.com/obituary/Rojelio-Torres>.
- “Obituario de Uziyah Sergio García.” Funeraria Gutiérrez, 2022.  
<https://www.gutierrezfuneralchapels.com/obituary/Uziyah-Garcia>.
- “Recordando a Jacklyn Cazares como un espíritu libre y siempre queriendo ayudar a los demás.” KENS 5, 2 de junio de 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=ibwtL0fXV2k>.
- “Rojelio Fernández Torres.” Legacy.com, 28 de mayo de 2022.  
<https://www.legacy.com/us/obituaries/name/rojelio-torres-obituary?id=34958659>.
- “Sobreviviendo a Uvalde.” Toda la historia con Anderson Cooper. Podcast. 22 de mayo de 2023.  
<https://www.cnn.com/audio/podcasts/the-whole-story-with-anderson-cooper/episodes/a714eda3-f1b7-404e-a316-b00800aa9fa4>.
- “Texas Ranger suspendido en medio de una investigación sobre la respuesta de Uvalde.” KENS 5, 5 de julio de 2022. <https://www.kens5.com/article/news/local/texas/ualde-shooting-robb-elementary-school-texas-ranger-investigation-dps/273-19d06e62-2a2b-46c6-bf47-0ac6a84254d8>.
- “Tiroteo en la escuela de Uvalde: registros de llamadas publicados entre el gobernador Abbott y el director del DPS de Texas.”  
Fox 7 Austin, 7 de noviembre de 2022.  
<https://www.fox7austin.com/news/ualde-school-shooting-gov-abbott-texas-dps-director>.
- “Tiroteo masivo en la escuela de Uvalde: lo que sabemos sobre las víctimas.” KHOU, 25 de mayo de 2022.  
<https://www.khou.com/article/news/local/texas/ualde-school-shooting-victims/285-496f26a0-7b05-4bcf-9ec6-4c125db8a951>.
- “Triaje SALT (evaluación breve, intervenciones de carácter vital, tratamiento y traslado) de víctimas masivas: concepto respaldado por el Colegio Estadounidense de Médicos de Emergencia, el Comité de Trauma del Colegio Estadounidense de Cirujanos, la Sociedad Estadounidense de Trauma, la Asociación Nacional de Médicos de EMS, el Consorcio Nacional de Educación sobre Soporte Vital en Desastres y la Asociación Estatal y Territorial de Directores de Prevención de Lesiones. *Medicina de desastres y preparación de salud pública*, 2, núm. 4 (2008): 245-246. <https://doi.org/10.1097/DMP.0b013e31818d191e>.

“Víctimas del tiroteo en una escuela de Texas.” Reuters, 26 de mayo de 2022.

<https://www.reuters.com/news/picture/victims-of-the-texas-school-shooting-idUSRTS85J5H>.

1 de octubre: análisis posterior a la acción. Las Vegas, NV: Departamento de Policía Metropolitana de Las Vegas, 2019. [https://www.lvmpd.com/en-us/Documents/1\\_October\\_AAR\\_Final\\_06062019.pdf](https://www.lvmpd.com/en-us/Documents/1_October_AAR_Final_06062019.pdf).

Academia FireRescue1. “NFPA 3000: Preparación y capacitación de bomberos para incidentes de tirador activo. Última actualización el 6 de agosto de 2019. <https://www.firerescue1.com/fire-products/online-training/articles/nfpa-3000-preparing-and-training-firefighters-for-active-shooter-incidents-ebook-B06ex9Lp3fDhJ5YF>.

Administración de Bomberos de EE. UU. *Consideraciones operativas y guía del Departamento de servicios médicos de emergencia/bomberos para incidentes de tirador activo y víctimas masivas*. Washington, D.C.: Agencia Federal de Gestión de Emergencias, 2013.

[https://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/active\\_shooter\\_guide.pdf](https://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/active_shooter_guide.pdf).

Administración para la Preparación y Respuesta Estratégicas; Recursos Técnicos, Centro de Asistencia e Intercambio de Información. *Incidentes de violencia masiva/tiradores activos: consideraciones de los EMS*. Hoja de consejos. Washington, D.C.: Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU., 2022. <https://asprtracie.hhs.gov/mass-violence#mass-violence-active-shooter-incident-tip-sheets>.

Administración para la Preparación y Respuesta Estratégica; Recursos Técnicos, Centro de Asistencia e Intercambio de Información. *Triage de traumatismos con víctimas masivas: paradigmas y trampas*. Washington, D.C.: Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU., 2019.

<https://asprtracie.hhs.gov/technical-resources/resource/7082/mass-casualty-trauma-triage-paradigms-and-pitfalls>.

Agencia de Ciberseguridad y Seguridad de Infraestructuras. *Plan Nacional de Comunicaciones de Emergencia*. Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2019.

<https://www.cisa.gov/national-emergency-communications-plan>.

Agencia de Educación de Texas. “Escuelas de Texas.” Consultado el 5 de diciembre de 2023.

<https://tea.texas.gov/texas-schools>.

ALERRT (Centro de Capacitación Avanzada de Respuesta Rápida para Fuerzas Policiales). *Respuesta al tirador activo Nivel 1 Versión 7.2*. San Marcos, TX: Universidad Estatal de Texas, 2020.

ALERRT (Centro de Capacitación Avanzada de Respuesta Rápida para Fuerzas Policiales). *Evaluación y recomendaciones de la respuesta al ataque de la Escuela Primaria Robb*. San Marcos, TX: Universidad Estatal de Texas, 2022. <https://alerrt.org/reading>.

Alfonseca, Kiara e Ismael Estrada. “Madre de víctima de Uvalde habla por primera vez.” ABC News, 3 de agosto de 2022. <https://abcnews.go.com/US/mother-uvalde-victim-speaks-1st-time/story?id=87824941>.

Alfonseca, Kiara y Nicolás Rothenberg. “Alithia Haven Ramírez, víctima del tiroteo en Uvalde, honrada con Google Doodle.” ABC News, 22 de julio de 2022. <https://abcnews.go.com/Technology/uvalde-shooting-victim-alithia-haven-ramirez-honored-google/story?id=87242430>.

Alfonseca, Kiara. *Enfoque en Uvalde: los niños de la Escuela Primaria Robb*. ABC News. Consultado el 8 de agosto de 2023. <https://abcnews.go.com/immersive/uvalde?id=90972980>.

*Algoritmo de triaje de campo regional*. San Antonio, TX: Consejo Asesor Regional del Suroeste de Texas, 2021. <https://www.strac.org/prehospital>.

Alianza EMS de Texas. "Asistencia de pares." Consultado el 7 de agosto de 2023. <https://txemsa.com/peer-assistance>.

Allen, Hugh. "Transcripción de la conferencia de prensa celebrada por los oficiales escolares del distrito escolar de Uvalde el 9/jun/22." Rev. de última modificación el 9 de junio de 2022. <https://www.rev.com/blog/transcripts/uvalde-school-district-officials-hold-press-conference-6-09-22-transcript>.

Alliance of Therapy Dogs. "Certificación de perros de terapia." Última modificación el 23 de marzo de 2017. <https://www.therapydogs.com/therapy-dog-certification>.

Alsharif, Mirna. "Un inspector se hace pasar por un intruso y se cuelga en la escuela de Uvalde durante una auditoría de seguridad, dice el superintendente." NBC News, 20 de diciembre de 2022. <https://www.nbcnews.com/news/us-news/inspector-posing-intruder-slips-uvalde-school-safety-audit-superintend-rcna62573>.

Alvarado, Caroll. "Rojelio Torres, víctima de 10 años del tiroteo, era una 'persona inteligente, trabajadora y servicial', dice su tía." CNN, 27 de mayo de 2022. [https://www.cnn.com/us/live-news/texas-elementary-school-shooting-05-27-22/h\\_f834f699ca617a40e823722b28e48555](https://www.cnn.com/us/live-news/texas-elementary-school-shooting-05-27-22/h_f834f699ca617a40e823722b28e48555).

American Humane, *Definición de perro de servicio en comparación al animal de apoyo emocional en comparación al perro de terapia*. Washington, D.C.: American Humane, 2018. <https://www.americanhumane.org/initiative/service-dogs-what-you-need-to-know>.

Anderson, Nick, Moriah Balingit, Marissa J. Lang y Ian Shapira. "Durante cinco años fueron maestros conjuntos. Luego los mataron a tiros." *The Washington Post*, 25 de mayo de 2022. <https://www.washingtonpost.com/education/2022/05/25/uvalde-teachers-garcia-mireles>.

Andreano, Caterina, et al. "Recordando a las víctimas del tiroteo en la escuela de Uvalde." *Good Morning America*, 8 de abril de 2022. <https://www.goodmorningamerica.com/news/story/remembering-victims-uvalde-school-shooting-85621161>.

Aronie, Jonathan y Christy E. López. "Mantenernos a salvo unos a otros: una evaluación del uso de programas de intervención entre pares para prevenir errores y malas conductas de los agentes de policía, utilizando el programa EPIC (La actuación policial ética es valiente) de Nueva Orleans como posible modelo nacional." *Police Quarterly* 20, núm. 3 (2017). <https://doi.org/10.1177/1098611117710443>.

Art. 92 de la sección 892, capítulo 10 del Código de EE. UU., Incumplimiento de orden o reglamento (1956). <https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2022-title10/html/USCODE-2022-title10-subtitleA-partII-chap47-subchapX-sec892.htm>.

Asociación de Bomberos del Estado de Texas. "Apoyo de pares de TSAFF." Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.tsaff.org/peer-support>.

Asociación Nacional de Psicólogos Escolares. *Consideración de mejores prácticas para simulacros de agresor armado en las escuelas*. Bethesda, MD: Asociación Nacional de Psicólogos Escolares, 2021. <https://www.nasponline.org/resources-and-publications/resources-and-podcasts/school-safety-and-crisis/systems-level-prevention/best-practice-considerations-for-armed-assailant-drills-in-schools>.

Asociación Nacional de Psicólogos Escolares. *Mitigar los efectos psicológicos de los cierres de emergencia*. Bethesda, MD: Asociación Nacional de Psicólogos Escolares, 2018. [https://www.nasponline.org/resources-and-publications/resources-and-podcasts/school-safety-and-crisis/systems-level-prevention/mitigating-psychological-effects-of-lockdowns?te=1&nl=debatable&emc=edit\\_db\\_20200805](https://www.nasponline.org/resources-and-publications/resources-and-podcasts/school-safety-and-crisis/systems-level-prevention/mitigating-psychological-effects-of-lockdowns?te=1&nl=debatable&emc=edit_db_20200805).

Asociaciones policiales combinadas de Texas. "Respuesta al tiroteo masivo de Uvalde." Comunicado de prensa, 31 de mayo de 2022. <https://www.cleat.org/cleat-response-to-uvalde-mass-shooting>.

ATF (Buró de Control de Bebidas Alcohólicas, Tabaco, Armas de Fuego y Explosivos) "Beneficios para empleados federales." Última modificación el 8 de febrero de 2023.

Atkins, Campbell. "El programa se despliega en Uvalde para brindar apoyo." *Today @Sam*, 6 de julio de 2022. Universidad Estatal Sam Houston. <https://www.shsu.edu/today@sam/T@S/article/2022/program-uvalde-support>.

ATLS: *Soporte vital avanzado en trauma para médicos (manual del curso para estudiantes)*, octava edición. Chicago: Colegio Americano de Cirujanos, 2008.

*Ayudando a las víctimas de la violencia masiva y el terrorismo: planificación, respuesta, recuperación y recursos*. Washington, D.C.: Oficina para Víctimas del Delito, 2015. <https://ovc.ojp.gov/library/publications/helping-victims-mass-violence-and-terrorism-planning-response-recovery-and-0>.

Ball, Andrea. "'Son tan jóvenes': un abuelo en Uvalde, Texas, llora a Jayce Luévanos, de 10 años." *USA Today*, 25 de mayo de 2022. <https://www.msn.com/en-us/news/us/they-re-so-young-a-grandfather-mourns-10-year-old-jayce-luevanos-among-the-victims/ar-AAXJra2>.

Banks, Duren, Joshua Hendrix, Matthew Hickman y Tracey Kyckelhahn. "Fuentes nacionales de datos sobre empleo de las fuerzas policiales." Washington, D.C.: Buró de Estadísticas de Justicia, 2016. <https://bjs.ojp.gov/content/pub/pdf/nsleed.pdf>.

Barragán, James y Zach Despart. "El jefe Pete Arredondo defiende la respuesta policial al tiroteo de la escuela de Uvalde." *The Texas Tribune*, 9 de junio de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/06/09/uvalde-chief-pete-arredondo-interview>.

Barragán, James. "El presidente de la Cámara de Representantes, Dade Phelan, anuncia un comité legislativo para investigar el tiroteo de Uvalde." *The Texas Tribune*, 3 de junio de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/06/03/uvalde-texas-house-investigative-committee>.

- Bennett, Adam. "El alcalde de Uvalde sobre la publicación del video que muestra la respuesta al tiroteo." KHOU, 13 de julio de 2022. <https://www.khou.com/article/news/special-reports/uvalde-school-shooting/uvalde-community-reacts-hallway-video-robb-elementary-mass-shooting/285-d65d4386-bd64-46f9-940c-f77d13734d10>.
- BJA (Buró de Asistencia Judicial). "Centro Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica del Buró de Asistencia Judicial." Consultado el 5 de diciembre de 2023.
- Bleiberg, Jake y Paul Weber. "La policía estatal de Texas inicia un análisis interno de la respuesta de Uvalde." Associated Press, 19 de julio de 2022. <https://apnews.com/article/police-shootings-texas-education-a3cab77498a8e9b97ea7d331c1aa5e5d>.
- Bloom, Adam, Lokesh Reddy y Eli Kleinman. "Informe sobre el trauma antes de la publicación de las grabaciones de cámaras corporales." *FBI Law Enforcement Bulletin*, 11 de julio de 2023. <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/trauma-debrief-prior-to-release-of-body-worn-camera-footage>.
- Braziel, Rick, Frank Straub, George Watson y Rod Hoops. *Llevando la calma al caos: un análisis de incidentes críticos de la respuesta de seguridad pública de San Bernardino al incidente del tiroteo terrorista del 2 de diciembre de 2015 en el Centro Regional Inland*. Washington, D.C.: Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad, 2016. <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter?item=cops-w0808>.
- Brinsfield, Kathryn H. y Ernest Mitchell Jr. "El papel del Departamento de Seguridad Nacional en la mejora e implementación de la respuesta al tirador activo y eventos con víctimas masivas intencionales." En *Estrategias para mejorar la supervivencia en eventos de tirador activo y con víctimas masivas intencionales: un compendio*, suplemento del *Boletín del Colegio Americano de Cirujanos* 100, núm. 1S (2015): 24–27. [https://www.stopthebleed.org/media/0svpk45s/hartford\\_consensus\\_compendium.pdf](https://www.stopthebleed.org/media/0svpk45s/hartford_consensus_compendium.pdf).
- Briones, Sofía. "Eliahna Amyah García, una dulce niña con un alma hermosa, muere a los 9 años." NOWCastSA, 2022. <https://nowcastsa.com/obituary/eliahna-amyah-garcia>.
- Briones, Sofía. "José Manuel Flores, Jr., un jugador de béisbol que amaba los videojuegos, muere a los 10 años." NOWCastSA, 2022. <https://nowcastsa.com/obituary/jose-manuel-flores-jr>.
- Briones, Sofía. "Makenna Lee Elrod, una líder nata brillante y solidaria, muere a los 10 años." NOWCastSA, 2022. <https://nowcastsa.com/obituary/makenna-lee-elrod>.
- Briones, Sofía. "Maranda Gail Mathis, una amable estudiante amante de las sirenas, muere a los 11 años." NowCastSA, mayo de 2022. <https://nowcastsa.com/obituary/maranda-gail-mathis>.
- Briones, Sofía. "Nevaeh Alyssa Bravo, una estudiante de Uvalde que amaba a su familia, muere a los 10 años." NOWCastSA, 2022. <https://nowcastsa.com/obituary/nevaeh-alyssa-bravo>.
- Briones, Sofía. "Tess Marie Mata, una niña introvertida y carismática que estaba ahorrando para un viaje a Disney World, muere a los 10 años." NowCastSA, mayo de 2022. <https://nowcastsa.com/obituary/tess-marie-mata>.



- Brooks, David B. *Guía de las leyes de Texas para funcionarios del condado de 2021*. Austin, TX: Asociación de Condados de Texas, 2021.  
<https://www.county.org/TAC/media/TACMedia/Legal/Legal%20Publications%20Documents/2021/2021-Guide-to-Laws-for-County-Officials.pdf>.
- Buch, Jason. “La policía estatal despide a otro agente de policía por su respuesta al tiroteo masivo en Uvalde.”  
*The Texas Tribune*, 6 de enero de 2023,  
<https://www.texastribune.org/2023/01/06/texas-ranger-uvalde-shooting-criminal-cases-kindell>.
- Cabral, Marika, Bokyoung Kim, Maya Rossin-Slater, Molly Schnell y Hannes Schwandt. *Trauma en la escuela: los impactos de los tiroteos en el capital humano y los resultados económicos de los estudiantes*. Documento de trabajo 28311. Edición revisada. Cambridge, MA: Buró Nacional de Investigaciones Económicas, 2022. <https://doi.org/10.3386/w28311>.
- Campoamor, Danielle. “Brett Cross, padre de una víctima del tiroteo de Uvalde, protesta en el distrito.” *The Today Show*, 6 de octubre de 2022. <https://www.today.com/parents/dads/brett-cross-dad-uvalde-shooting-victim-protests-district-rcna51033>.
- Campoamor, Danielle. “Las escuelas de Texas envían kits de ADN a los padres para identificar los cuerpos de sus hijos en emergencias.” *The Today Show*, 18 de octubre de 2022.  
<https://www.today.com/parents/family/texas-parents-schools-dna-kits-identify-kids-bodies-rcna52769>.
- Carey, Bill. El nuevo subjefe de Uvalde espera reparar la relación entre la comunidad y los agentes de policía. Police1. Última modificación el 24 de abril de 2022. <https://www.police1.com/chiefs-sheriffs/articles/new-uvalde-assistant-chief-looks-forward-to-repairing-relationship-between-community-and-officers-ksDdbGiX2q8w5FFc>.
- Carlson, Shonna. “Por qué los fiscales deben comprender el impacto del trauma.” *The Crime Report*, 20 de marzo de 2020.  
<https://thecrimereport.org/2020/03/20/why-prosecutors-need-to-understand-the-impact-of-trauma>.
- Carpenter, Michael. “Póngalo por escrito.” *FBI Law Enforcement Bulletin* 69, núm. 10 (2000): 1–9.  
<https://leb.fbi.gov/file-repository/archives/oct00leb.pdf/view>.
- CBP (Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU.). “Programa de Asistencia al Empleado (EAP).” Última modificación el 13 de julio de 2023. <https://www.cbp.gov/employee-resources/family/employee-assistance-program>.
- CDC (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades). “Capacitación.” Preparación y respuesta a emergencias. Última modificación el 23 de enero de 2018.
- CDC (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades). “Experiencias adversas en la infancia (ACE).” Prevención de la violencia. Última modificación el 29 de junio de 2023.  
<https://www.cdc.gov/violenceprevention/aces/index.html#print>.

CDC (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades). “Manual CERC.” Preparación y respuesta a emergencias. Última modificación el 23 de enero de 2018.

Centro Dart de Periodismo y Trauma. “Recursos para cubrir tiroteos masivos.” Última modificación el 15 de marzo de 2019. <https://dartcenter.org/resources/resources-covering-mass-shootings>.

Centro de Capacitación y Asistencia Técnica OVC (Oficina para Víctimas del Delito). “Acerca de nosotros.” Última modificación el 1 de agosto de 2023. <https://www.ovcttac.gov/views/index.cfm?nm=au>.

Centro de Capacitación y Asistencia Técnica OVC (Oficina para Víctimas del Delito). “Ayudar a las víctimas de violencia masiva y terrorismo: Cómo diseñar e implementar un centro comunitario de resiliencia.” Seminario web, 28 de junio de 2021. <https://www.ovcttac.gov/massviolence/?nm=sfa&ns=mvt&nt=webinars>.

Centro de Información de Tecnología de Justicia. *Estudios de iluminación y reflectividad de vehículos policiales: un resumen*. Washington, D.C.: Instituto Nacional de Justicia, 2019. <https://www.ojp.gov/library/publications/law-enforcement-vehicle-lighting-and-reflectivity-studies-overview>.

Centro de Resiliencia Juntos Uvalde. “Organizaciones participantes.” Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://uvaldetogether.org/#participating-organizations>.

Centro de seguridad escolar de Texas. “Acerca de.” Universidad Estatal de Texas. Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://txssc.txstate.edu/about>.

Centro de seguridad escolar de Texas. “Kit de herramientas sobre leyes de seguridad escolar: Actualizaciones del 86.º período de sesiones (2019).” Universidad Estatal de Texas. Consultado el 8 de agosto de 2023. <https://txssc.txstate.edu/tools/law-toolkit/updates/86th>.

Centro de seguridad escolar de Texas. “Preguntas frecuentes sobre simulacros.” En *Kit de herramientas de capacitación, simulacros y ejercicios: 2.1 Requisitos de simulacros*. San Marcos, TX: Universidad Estatal de Texas, s. f. <https://txssc.txstate.edu/tools/tde-toolkit/drill-requirements>.

Centro de Transferencia de Tecnología en Salud Mental. *Después de una tragedia escolar . . . preparación, respuesta, recuperación y recursos*. Rockville, MD: Administración de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias, 2019. <https://mhttcnetwork.org/centers/mhttc-network-coordinating-office/product/after-school-tragedyreadiness-response-recovery>.

Centro Nacional de Evaluación de Amenazas, Servicio Secreto de Estados Unidos. *Evitar la violencia escolar dirigida: un análisis del Servicio Secreto de Estados Unidos sobre los complots contra las escuelas*. Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2021. <https://www.secretservice.gov/sites/default/files/reports/202103/USSS%20Averting%20Targeted%20School%20Violence.2021.03.pdf>.

Centro Nacional de Evaluación de Amenazas, Servicio Secreto de Estados Unidos. *Ataques masivos en espacios públicos: 2016–2020*. Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2023. <https://www.secretservice.gov/sites/default/files/reports/2023-01/uss-ntac-maps-2016-2020.pdf>.

- Centro Nacional para el trastorno de estrés postraumático. “Primeros auxilios para el estrés: Manuales y recursos para trabajadores de la salud.” Departamento de Asuntos de Veteranos de EE. UU. Última modificación el 6 de julio de 2023. [https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/stress\\_first\\_aid.asp](https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/stress_first_aid.asp).
- Centro Nacional para el trastorno de estrés postraumático. “Tipos de informes después de desastres.” Última actualización el 6 de octubre de 2022. [https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/debrief\\_after\\_disasters.asp](https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/debrief_after_disasters.asp).
- Centro Nacional para el trastorno de estrés postraumático. *Primeros auxilios contra el estrés (SFA) para las fuerzas policiales*. Kit de herramientas para agentes de policía). Departamento de Asuntos de Veteranos de EE. UU., 2016. <https://ptsd.va.gov/PTSD/professional/treat/care/toolkits/police/resourcesHandouts.asp>.
- Centro para el Estudio del Estrés Traumático. *Comunicación de liderazgo: anticipar y responder a eventos estresantes*. Bethesda, MD: Universidad de Servicios Uniformados, s. f. <https://www.cstsonline.net/resources/resource-master-list/leadership-communication-anticipating-responding-stressful-events>.
- Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. “Salud de los empleados hospitalarios.” Promoción de la Salud en el Trabajo. Última actualización el 28 de mayo de 2020. <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/features/hospital-employees-health.html>.
- Chappell, Bill, Joe Hernández y Rachel Treisman. “Lo que sabemos sobre las víctimas del tiroteo en la escuela de Uvalde.” WUSF Public Media, 31 de mayo de 2022. <https://wusfnews.wusf.usf.edu/2022-05-27/what-we-know-about-the-victims-of-the-ualde-school-shooting>.
- Chow, Shern-Min. “La Asociación de Jefes de Policía de Texas responde al video del tiroteo de Uvalde.” KHOU, 13 de julio de 2022. <https://www.khou.com/article/news/special-reports/ualde-school-shooting/texas-police-chiefs-association-president-reacts-to-ualde-shooting-video/285-c62b2d54-bab6-4709-b90c-2f211e897a0f>.
- Christenson, Sig y Claire Bryan. “El administrador de la escuela se apresuró a acudir a la Escuela Primaria Robb; ahora las familias de las víctimas quieren que lo expulsen de la junta.” *San Antonio Express-News*, 30 de octubre de 2022. <https://www.expressnews.com/news/local/article/Jesus-Suarez-board-member-17542540.php>.
- Chute, Nate. “La policía se jactó de heroísmo después de que los padres de Uvalde rogaran por el rescate de sus hijos en medio del tiroteo en la escuela.” *Austin American-Statesman*, 15 de septiembre de 2022. <https://www.statesman.com/videos/news/2022/09/15/ualde-shooting-parents-children-police-false/8034139001>.
- Cieciura, Jack. “Un resumen del efecto espectador: desarrollo histórico y relevancia en la era digital.” *Inquiries Journal* 8, núm. 11 (2016): 1. <http://www.inquiriesjournal.com/a?id=1493>.
- Código de Ordenanzas Municipales de Uvalde. Título 2, capítulo 2.56, Departamento de Policía. [https://library.municode.com/tx/ualde/codes/code\\_of\\_ordinances?nodeId=TIT2ADPE\\_CH2.56PODE](https://library.municode.com/tx/ualde/codes/code_of_ordinances?nodeId=TIT2ADPE_CH2.56PODE).

- Cohen, Miles. “No estoy preparado”: dos víctimas de Uvalde que enviaron mensajes de texto con el mensaje ‘Te amo’ serán enterradas una al lado de la otra.” *Good Morning America*, 8 de junio de 2022. <https://www.goodmorningamerica.com/news/story/im-ready-uvalde-victims-texted-love-buried-85208670>.
- Cole, Allysa y Ben Spicer. “El Ayuntamiento de Uvalde aprueba un memorando actualizado entre el Departamento de Policía y el CISD de Uvalde.” *KSAT*, 15 de marzo de 2023. <https://www.ksat.com/news/local/2023/03/15/uvalde-city-council-approves-updated-memorandum-between-police-department-uvalde-cisd>.
- Collier, Dillon. “Las familias de las víctimas del tiroteo en Uvalde piden al tribunal que obligue al DPS a publicar los registros.” *KSAT*, 15 de marzo de 2023. <https://www.ksat.com/news/local/2023/03/15/families-of-uvalde-shooting-victims-ask-court-to-force-dps-to-release-records>.
- Collier, Dillon. “Los registros detallan la juramentación del consejo secreto del jefe del CISD de Uvalde, Pete Arredondo.” *KSAT*, 17 de junio de 2022. <https://www.ksat.com/news/defenders/2022/06/17/records-detail-secret-council-swearing-in-of-uvalde-cisd-chief>.
- Comité de investigación sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb. *Informe provisional de 2022 del Comité de Investigación de la Cámara de Representantes sobre el tiroteo en la Escuela Primaria Robb*. Austin: Cámara de Representantes de Texas, 2022. <https://house.texas.gov/committees/reports>.
- Comité Permanente entre Agencias (IASC). *Directrices del IASC sobre salud mental y apoyo psicosocial en situaciones de emergencia, 2007*. Ginebra, Suiza: Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios, 2007. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-task-force-mental-health-and-psychosocial-support-emergency-settings/iasc-guidelines-mental-health-and-psychosocial-support-emergency-settings-2007>.
- Comunicarse en una crisis: directrices de comunicación de riesgos para funcionarios públicos*. Rockville, MD: Administración de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias, 2019.
- Condado de Uvalde. “Contáctenos: Agentes.” Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://uvaldecounty.com/index.php/county/constables/constables-contact>.
- Consejo Asesor Regional del Suroeste de Texas. “Acerca de nosotros.” Consultado el 4 de diciembre de 2023. <https://strac.org/index>.
- Consejo Nacional de Bomberos Voluntarios. “Inicio: NVFC.” Consultado el 6 de diciembre de 2023. <https://www.nvfc.org>.
- Consejo Nacional de Bomberos Voluntarios. “Programa Comparte la Carga.” Consultado el 22 de junio de 2023. <https://www.nvfc.org/programs/share-the-load-program>.
- Contreras, Guillermo. “Una joven alemana de 15 años conocía el plan del tirador de Uvalde. Fue procesada por su inacción.” *San Antonio Express-News*, 24 de mayo de 2023. <https://www.expressnews.com/news/article/german-teen-uvalde-18116721.php>.

Cornyn, John. *Opinión núm. JC-0125 Asunto: autoridad del condado para brindar servicios policiales en un municipio dentro de sus límites*. Fiscalía General, estado de Texas, 13 de octubre de 1999. <https://www.texasattorneygeneral.gov/opinions/john-cornyn/jc-0125>.

Courts, Jenny Wagnon. “El DPS de Texas publica video del altercado con la madre de una víctima de Uvalde.” ABC7 Eyewitness News, 7 de abril de 2023. <https://abc7chicago.com/texas-dps-releases-video-of-altercation-with-ualde-victims-mother/13096309>.

Covucci, David. “El policía de Uvalde visto con bloqueo de pantalla Punisher se hace viral.” *Daily Dot*, 14 de julio de 2022. <https://www.dailydot.com/debug/ualde-police-punisher>.

Cowen, Tracie William. “La madre que fue esposada por los alguaciles en medio de la respuesta al tiroteo en la escuela de Uvalde habla a medida que surgen nuevos detalles.” *Complex*, 2 de junio de 2022. <https://amp.www.complex.com/life/mother-cuffed-by-marshals-amid-ualde-shooting-response-speaks-out-new-details-emerge>.

Craig, Matthew y Leigh Waldman. “La beca honra la vida de Tess Mata, víctima de la Escuela Primaria Robb.” KSAT, 6 de febrero de 2023. <https://www.ksat.com/news/local/2023/02/07/scholarship-honors-the-life-of-robb-elementary-victim-tess-mata>.

C-SPAN. “Conferencia de prensa del gobernador Abbot sobre el tiroteo en la escuela de Uvalde, Texas.” Última modificación el 25 de mayo de 2022. <https://www.c-span.org/video/?520589-1/governor-abbott-news-conference-school-shooting-ualde-texas>.

Danieli, Yael, Fran H. Norris y Brian Engdahl. “Legados multigeneracionales del trauma: modelando el qué y el cómo de la transmisión.” *American Journal of Orthopsychiatry* 86, núm. 6 (2016): 639–651. <https://psycnet.apa.org/record/2016-02082-001>.

Danieli, Yael, Fran H. Norris, Jutta Lindert, Vera Paisner, Brian Engdahl y Julia Richter. “El Inventario Danieli de legados multigeneracionales del trauma, Parte I: Los estilos de adaptación postraumática de los sobrevivientes a los ojos de sus hijos.” *Journal of Psychiatric Research* 68 (septiembre de 2015): 167–175. <https://www.researchgate.net/publication/279070329>  
[The Danieli Inventory of Multigenerational Legacies of Trauma Part I Survivors’ Posttrauma Adaptational Styles in their Children’s Eyes.](#)

DeAngelis, Tori. “El legado del trauma: una línea de investigación emergente explora cómo el trauma histórico y cultural afecta a los hijos de los sobrevivientes durante las generaciones venideras.” *Monitor on Psychology* 50, núm. 2 (2019): 36. <https://www.apa.org/monitor/2019/02/legacy-trauma>.

Departamento de Educación de los EE. UU. ¿Protege ERPA los registros educativos de los estudiantes fallecidos? Consultado el 8 de agosto de 2023. <https://studentprivacy.ed.gov/faq/does-ferpa-protect-education-records-students-are-deceased>.

Departamento de Educación de los EE. UU. “Una guía para estudiantes elegibles sobre la Ley de Privacidad y Derechos Educativos de la Familia (FERPA).” [https://studentprivacy.ed.gov/sites/default/files/resource\\_document/file/An%20Eligible%20Student%20Guide%20to%20FERPA\\_0.pdf](https://studentprivacy.ed.gov/sites/default/files/resource_document/file/An%20Eligible%20Student%20Guide%20to%20FERPA_0.pdf).

Departamento de Justicia Penal de Texas. "Definiciones y acrónimos." Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.tdcj.texas.gov/divisions/vs/index.html>.

Departamento de Seguridad Pública de Texas. "Capacitación en resiliencia." Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.dps.texas.gov/section/training-operations-tod/resilience-training>.

Departamento de Seguridad Pública de Texas. "Declaración del director Steven McCraw sobre la publicación del video de Uvalde." Comunicado de prensa, 12 de julio de 2022. <https://www.dps.texas.gov/news/statement-director-steven-mccraw-release-uvalde-video>.

Departamento de Seguridad Pública de Texas. "Operación Lone Star: en las noticias." Última modificación el 26 de mayo de 2023. <https://www.dps.texas.gov/operationlonestar>.

Departamento de Seguridad Pública de Texas. "Operaciones de Recursos Humanos." Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.dps.texas.gov/section/human-resource-operations>.

Despart, Zach, Lomi Kriel, Alejandro Serrano, Joyce Sohyun Lee, Arelis R. Hernández, Sarah Cahlan, Imogen Piper y Uriel J. García. "La respuesta médica retrasó la atención de las víctimas del tiroteo de Uvalde." *The Texas Tribune*, 20 de diciembre de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/12/20/uvalde-medical-response>.

Despart, Zach, William Melhado y Lomi Kriel. "El policía estatal de Texas que respondió al tiroteo de Uvalde fue despedido en medio de investigaciones sobre la respuesta policial." *San Antonio Current*, 22 de octubre de 2022. <https://www.sacurrent.com/news/texas-state-trooper-who-responded-to-uvalde-shooting-fired-amid-investigations-into-police-response-30150004>.

DeWolfe, Deborah J. *Manual de capacitación para trabajadores de salud mental y servicios humanos en desastres mayores*. Segunda edición. Rockville, MD: Administración de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias, 2000. <https://eric.ed.gov/?id=ED459383>.

Dey, Sneha, *et al.* "21 vidas perdidas: las víctimas de Uvalde fueron una muestra representativa de un pequeño pueblo mayoritariamente latino en el sur de Texas." *The Texas Tribune*, 27 de mayo de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/05/25/uvalde-school-shooting-victims/#d37e262a-fa08-4bc1-b639-784afe9900cb>.

DHS (Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU.). *Respuesta de emergencia de las fuerzas policiales al tirador activo Versión 3.1: Guía del instructor*. Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2019.

*Directiva Presidencial 5 de Seguridad Nacional*. Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2003. <https://www.dhs.gov/publication/homeland-security-presidential-directive-5>.

División de Gestión de Emergencias de Texas. *Plan de Gestión de Emergencias del Estado de Texas: Plan Básico*. Del Valle, TX: División de Gestión de Emergencias de Texas, 2020. <https://www.tdem.texas.gov/preparedness/state-planning>.

- División de Recursos Humanos. *Guía de políticas del programa de asistencia al empleado*. Washington, D.C.: Buró Federal de Investigaciones, 2022.
- DOJ (Departamento de Justicia de EE. UU.). “Aplicación de mapas de idiomas 2015.” Consultado el 3 de agosto de 2023. [https://www.lep.gov/maps/lma2015/Final\\_508](https://www.lep.gov/maps/lma2015/Final_508).
- DOJ (Departamento de Justicia de EE. UU.). “Resumen de la reunión de la fiscal general adjunta Vanita Gupta con las familias de Uvalde.” Comunicado de prensa, 26 de abril de 2023. <https://www.justice.gov/opa/pr/readout-associate-attorney-general-vanita-gupta-s-meeting-uvalde-families>.
- Draper, John, Gerald McCleery y Richard Schaedle. “Apoyo de los servicios de salud mental en respuesta al 11 de septiembre: el papel central de la Asociación de Salud Mental de la ciudad de Nueva York.” En *9 de septiembre: Salud mental tras los ataques terroristas*, editado por Yuval Neria, Raz Gross y Randall D. Marshall, 282–310. Nueva York: Cambridge University Press, 2006.
- Dunmore, Emma, David M. Clark y Anke Ehlers. “Una investigación prospectiva del papel de los factores cognitivos en el trastorno de estrés postraumático persistente (PTSD) después de una agresión física o sexual.” *Behavioral Research and Therapy* 39, núm. 9 (2001): 1063–1084. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(00\)00088-7](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(00)00088-7).
- Eaton-Stull, Yvonne. “Monitor de salud mental: respuesta a crisis asistida por animales.” *Social Work Today* 16, núm. 5 (2016): 32. <https://www.socialworktoday.com/archive/092116p32.shtml>.
- Elkins, Faye. “Prepararse hoy para lo que pueda suceder mañana: entrenamiento de ataque activo coordinado para todos los socorristas.” *Community Policing Dispatch* 11, núm. 6 (2018). [https://cops.usdoj.gov/html/dispatch/06-2018/airr\\_prepare.html](https://cops.usdoj.gov/html/dispatch/06-2018/airr_prepare.html).
- Esquivel, Rubén. “Declaración del artista.” Museo Nacional del Latino Estadounidense, 2022. <https://latino.si.edu/exhibitions/healing-uvalde/twenty-one-healing-uvalde-murals/jayce-carmelo-luevanos>.
- Estrada, Ismael, Jenny Wagon Courts y Lucien Bruggeman. “Reunión de Abbott con las víctimas de Uvalde y las familias bajo escrutinio.” ABC News, 13 de agosto de 2022. <https://abcnews.go.com/US/texas-gov-abbott-meets-uvalde-victims-amid-scrutiny/story?id=88339909>.
- Estrategias para mejorar la supervivencia en eventos de tirador activo y con víctimas masivas intencionales: un compendio*. Suplemento del Boletín del Colegio Americano de Cirujanos 100, núm. 1S (2015). [https://www.stopthebleed.org/media/0svpk45s/hartford\\_consensus\\_compendium.pdf](https://www.stopthebleed.org/media/0svpk45s/hartford_consensus_compendium.pdf).
- Evaluación de necesidades de salud mental de la región de Uvalde*. Centro de Salud Mental y Discapacidades del Desarrollo de Hill Country, 2022. <https://www.hillcountry.org/uvalde-region-mental-health-needs-assessment>.

- Everly Jr., George S. y O. Joseph Bienvenu. "Evaluación por perfil de los tiradores escolares: ¿podemos saber quién será el próximo en matar?" *Psychology Today*. Última modificación el 29 de marzo de 2018. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/when-disaster-strikes-inside-disaster-psychology/201803/profiling-school-shooters>.
- FBI (Buró Federal de Investigaciones). "Encontrar consuelo: los caninos de respuesta a crisis del FBI ayudan a las víctimas a afrontar la tragedia." Última modificación el 15 de julio de 2016.
- FBI (Buró Federal de Investigaciones). "Grupo de Respuesta a Incidentes Críticos de Programas de Investigación: Centro Nacional de Análisis de Delitos Violentos." Consultado el 19 de marzo de 2023.
- FBI (Buró Federal de Investigaciones). "Lamentamos informarle... Video de impacto." Consultado el 11 de agosto de 2023. <https://www.fbi.gov/video-repository/newss-we-regret-to-inform-you-impact-video/view>.
- FBI (Buró Federal de Investigaciones). "Las secuelas." YouTube, 7 de octubre de 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=3sKyH68L7OE>.
- FBI (Buró Federal de Investigaciones). *Incidentes de tirador activo: revisión de 20 años 2000-2019*. Washington, D.C.: Departamento de Justicia de los EE. UU., 2021. <https://www.fbi.gov/file-repository/active-shooter-incidents-20-year-review-2000-2019-060121.pdf/view>.
- FBI (Buró Federal de Investigaciones). *Incidentes de tiradores activos en los Estados Unidos en 2021*. Washington, D.C.: Departamento de Justicia de los EE. UU., 2022. <https://www.fbi.gov/file-repository/active-shooter-incidents-in-the-us-2021-052422.pdf/view>.
- Federspill, Melissa. "UCISD no lleva a cabo el análisis de JPPI. *Uvalde Leader-News*, 5 de febrero de 2023. <https://www.uvaldeleadernews.com/articles/ucisd-not-pursuing-jppi-review>.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). "Acerca del Programa Nacional de Ejercicios." Última modificación el 3 de mayo de 2023.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). "Conciencia y conceptos básicos de la información pública." Consultado el 5 de diciembre de 2023.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). "Instituto de Gestión de Emergencias | Cursos y horarios de EMI." Última actualización el 29 de diciembre de 2021.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). "Instituto de Gestión de Emergencias | Centro de Recursos de ICS." Consultado el 3 de agosto de 2023.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). "Kit de herramientas de gestión de la recuperación de la comunidad." Última modificación el 10 de febrero de 2023. <https://www.fema.gov/emergency-managers/practitioners/recovery-resources/community-toolkit>.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). "Mando y Coordinación." Consultado el 4 de diciembre de 2023.



- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Oficial de Información Pública Nivel Avanzado.” Consultado el 5 de diciembre de 2023.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Programa de evaluación y ejercicios de seguridad nacional.” Última modificación el 2 de agosto de 2023.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Sistema Nacional de Gestión de Incidentes.” Última modificación el 14 de julio de 2023. <https://www.fema.gov/emergency-managers/nims>.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Sistema Nacional de Gestión de Incidentes.” *Tercera edición*. Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2017. [https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/fema\\_nims\\_doctrine-2017.pdf](https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/fema_nims_doctrine-2017.pdf).
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Tirador activo | Correr (evacuar): evitar al tirador.” Consultado el 8 de agosto de 2023. <https://community.fema.gov/ProtectiveActions/s/article/Active-Shooter-Run-Evacuate-Avoid-Shooter>.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Desarrollar y mantener planes de operaciones de emergencia.” Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2021.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Guía del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes para Oficiales de Información Pública.” Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2020.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Guía para funcionarios locales y electos designados: Funciones y recursos en la gestión de emergencias.” Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2022. <https://www.fema.gov/event/fema-releases-local-elected-and-appointed-officials-guide-roles-and-resources-emergency>.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Lineamiento del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes para el Sistema Nacional de Calificación.” Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2017.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Guía del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes para Ayuda Mutua.” Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2017.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Objetivos de implementación del NIMS para jurisdicciones locales, estatales, tribales y territoriales.” Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2018.
- FEMA (Agencia Federal para la Gestión de Emergencias). “Programa de Capacitación del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes: Verano 2022.” Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2020.
- Fetcher, Joshua y Reese Oxner. “‘La decisión equivocada’: el DPS de Texas dice que la policía local cometió un error crucial mientras continuaba el tiroteo en la escuela.” *The Texas Tribune*, 27 de mayo de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/05/27/uvalde-school-shooting-police-errors>.

- Fetcher, Joshua, Reese Oxner y Uriel García. “Las autoridades ignoran a los hispanohablantes en las conferencias de prensa de Uvalde.” *Axios*, 31 de mayo de 2022.  
<https://www.axios.com/2022/05/31/uvalde-shooting-spanish-speakers-police>.
- Fetcher, Joshua, Reese Oxner y Uriel García. “Las narrativas y la culpa cambian nuevamente a medida que la disfunción envuelve la investigación del tiroteo.” *The Texas Tribune*, 1 de junio de 2022.  
<https://www.texastribune.org/2022/05/31/uvalde-school-police-chief-investigation>.
- Filipas, Henrietta H. y Sarah E. Ullman. “Reacciones sociales a las víctimas de agresión sexual por parte de diversas fuentes de apoyo.” *Violence and Victims* 16, núm. 6 (2001): 673–692.
- Fiscalía General de Texas. “Costos cubiertos por el Programa de Indemnización de Víctimas del Delito.” Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.texasattorneygeneral.gov/crime-victims/crime-victims-compensation-program/costs-covered-crime-victims-compensation-program>.
- Fisher, Andrew D., Max Dodge, Wren Nealy Jr., Eric A. Bank y Dominic Thompson. “La sangre entera en EMS puede salvar vidas.” *Journal of Emergency Medical Services*. Última modificación el 1 de febrero de 2018.  
<https://www.jems.com/patient-care/whole-blood-in-ems-may-save-lives>.
- Flores, Rosa. “El Ayuntamiento de Uvalde investigará a todos los funcionarios municipales que respondieron a la masacre de la escuela.” *CNN*. Última modificación el 26 de julio de 2022.  
<https://www.cnn.com/2022/07/26/us/uvalde-city-council-meeting/index.html>.
- Florio, Adrian. “Lo que nos dicen las nuevas grabaciones del tiroteo de Uvalde sobre la respuesta policial.” *Morning Edition*. NPR, 13 de julio de 2022. <https://www.npr.org/2022/07/13/1111244795/what-new-footage-of-the-uvalde-shooting-recording-tells-us-about-the-police-resp>.
- Flynn, Brian W., Mary C. Vance y Joshua C. Morganstein. *Recomendaciones curriculares para profesionales de la salud en casos de desastres: salud conductual en casos de desastre, segunda edición*. Bethesda, MD: Universidad de Servicios Uniformados, 2020. <https://www.cstsonline.org/whats-new/curriculum-recommendations-for-disaster-health-professionals-disaster-behavioral-health>.
- Fondo de apoyo de Everytown for Gun Safety. “El impacto de los simulacros de tirador activo en las escuelas.” Última modificación el 20 de febrero de 2023.  
<https://everytownresearch.org/report/the-impact-of-active-shooter-drills-in-schools>.
- Fortenbery, Jay. “Desarrollo de líderes policiales éticos: un plan de acción.” *FBI Law Enforcement Bulletin*. Última modificación el 5 de mayo de 2015. <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/developing-ethical-law-enforcement-leaders-a-plan-of-action>.
- Fraire, Rosanna. “La víctima de Uvalde, Uziyah García, descansa en su ciudad natal de San Ángel.” *San Angelo Standard-Times*, 25 de junio de 2022.  
<https://www.gosanangelo.com/story/news/2022/06/25/uvalde-victim-uziyah-garcia-san-angelo-funeral/7736547001>.

Friedman, Matthew y Shimon Prokupecz. "Tiroteo de Uvalde: 2 agentes de policía más del DPS de Texas serán investigados por las acciones del día de la masacre." CNN, 24 de septiembre de 2022, <https://www.cnn.com/2022/09/13/us/uvalde-texas-dps-referrals-massacre/index.html>.

Fundación Trauma de Guerra. *Primeros auxilios psicológicos: Guía para trabajadores en el campo*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud, 2011. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241548205>.

Gamboa, Suzanne. "El tirador de Uvalde escribió 'ja, ja' en una pizarra con la sangre de las víctimas, les dice un legislador a las familias en una emotiva audiencia." NBC News, 19 de abril de 2023. <https://www.nbcnews.com/news/latino/uvalde-shooter-wrote-lol-white-board-blood-families-gun-laws-hearing-rcna80287>.

García, Ariana. "La familia de la víctima del tiroteo de Uvalde, de 10 años, cumple el deseo de su hija con un TikTok viral." *Houston Chronicle*, 1 de junio de 2022. <https://www.chron.com/news/houston-texas/article/Uvalde-shooting-family-Tess-Marie-Mata-TikTok-17209650.php>.

García, Uriel J. y Lexi Churchill. "Las familias de Uvalde y el fiscal del distrito en desacuerdo sobre la publicación de registros públicos." *The Texas Tribune*, 8 de marzo de 2023. <https://www.texastribune.org/2023/03/08/uvalde-district-attorney-fights-release-public-records-despite-family>.

García-Navarro, Lulú, Sophia Álvarez Boyd y James Doubek. "A los expertos les preocupa que los simulacros de tirador activo en las escuelas puedan ser traumáticos para los estudiantes." NPR. Última modificación el 10 de noviembre de 2019. <https://www.npr.org/2019/11/10/778015261/experts-worry-active-shooter-drills-in-schools-could-be-traumatic-for-students>.

Gestión médica de emergencias por peligros químicos. "Algoritmo SALT de triaje de víctimas masivas (clasificación, evaluación, intervenciones para salvar vidas, tratamiento y traslado)." Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU. Última modificación el 5 de septiembre de 2023. <https://chemm.hhs.gov/salttriage.htm>.

Goldman, Robert. "La justicia restaurativa como un enfoque basado en el trauma." *Psychology Today*, 17 de enero de 2023. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/building-resilient-minds/202301/the-use-of-restorative-justice-as-a-trauma-informed-approach>.

Goldstein, Scott, LeeAnne M. Martin Lee y Joseph Roarty. *Las zonas de la atención médica de los EMS*. Treasure Island, FL: StatPearls Publishing, 2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK436017>.

Gómez Licon, Adriana. "Uvalde: visitas, funerales y entierros, uno tras otro." *Albuquerque Journal*, 31 de mayo de 2022. <https://www.abqjournal.com/2503784/uvalde-visitations-funerals-and-burials-one-after-another.html>.

Guerilus, Stephanie. "La directora de Uvalde es reintegrada a la Escuela Primaria Robb después de una suspensión." ABC News, 28 de julio de 2022. <https://abcnews.go.com/US/uvalde-principal-reinstated-robb-elementary-school-suspension/story?id=87600921>.

- Guía de socorristas para mejorar la capacidad de supervivencia en incidentes de artefacto explosivo improvisado y/o tirador activo*. Washington, D.C.: Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., 2015. <https://www.dhs.gov/publication/iedactive-shooter-guidance-first-responders>.
- Hamblen, Jessica L., Fran H. Norris, Siobhan Pietruszkiewicz, Laura E. Gibson, April Naturale y Claudine Louis. “Terapia cognitivo-conductual para la angustia posdesastre: un programa de tratamiento comunitario para los sobrevivientes del huracán Katrina.” *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* 36, núm. 3 (2009): 206–214. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19365725>.
- Hammer, Alex. “La madre de una menor muerta a tiros en la masacre de la escuela de Uvalde denuncia la filtración del video de seguridad.” *Daily Mail*, 13 de julio de 2022. <https://www.dailymail.co.uk/news/article-11009621/Mother-girl-shot-dead-Uvalde-school-massacre-slams-leak-security-video.html>.
- Hampton, Daniel. “Tiroteo en la escuela de TEXAS: lo que sabemos sobre las víctimas de Uvalde.” *San Antonio, TX Patch*, 25 de mayo de 2022. <https://patch.com/texas/sanantonio/texas-school-shooting-what-we-know-uvalde-victims>.
- Hannah, Jason y Steve Alsmay. “El jefe de policía del distrito escolar de Uvalde, Pete Arredondo, despedido por votación unánime de la junta.” CNN, 25 de agosto de 2022. <https://www.cnn.com/2022/08/24/us/uvalde-school-police-pete-arredondo/index.html>.
- HB 1774, “Relativo a acciones y responsabilidad asociadas con ciertas reclamaciones de seguros.” (2017). Legislatura del estado de Texas, sesión legislativa 85(R). <https://capitol.texas.gov/tlodocs/85R/billtext/pdf/HB01774F.pdf>.
- Healing Collective Trauma. “Curación (Sanar el trauma colectivo. ‘¿Qué es el trauma colectivo?’).” Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.healingcollectivetrauma.com>.
- Helling, Steve. “Las víctimas de Uvalde de 10 años que se enviaban mensajes de texto con el mensaje ‘Te amo’ a la hora de dormir, serán enterradas una al lado de la otra.” *People*, 8 de junio de 2022. <https://people.com/crime/uvalde-victims-texted-i-love-you-buried-side-by-side>.
- Hernández, Emily. “¿Qué es la Operación Estrella Solitaria? Explicación de la controvertida misión fronteriza del gobernador Greg Abbott.” *The Texas Tribune*, 30 de marzo de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/03/30/operation-lone-star-texas-explained>.
- Herron, Daranesha. “Exclusiva: el padre de Makenna Elrod-Seiler habla por primera vez tras el tiroteo masivo de Uvalde que le quitó la vida a su hija.” KVUE, 12 de agosto de 2022. <https://www.kvue.com/article/news/special-reports/uvalde-school-shooting/exclusive-makenna-elrod-seiler-father-speaks-uvalde-mass-shooting/269-7a9421d8-8ef5-434e-bc9d-f8fded0adbfe>.
- HHS (Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU). “Bienvenido.” Título IV-E Cámara de Compensación de Servicios de Prevención. Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://preventionservices.acf.hhs.gov>.

HHS (Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU). “Calificaciones de programas y servicios.” Título IV-E Cámara de Compensación de Servicios de Prevención. Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://preventionservices.acf.hhs.gov/review-process/psr>.

HHS (Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU). “Planificar y prepararse para los desastres.” Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.dhs.gov/plan-and-prepare-disasters>.

HHS (Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU). “Recuperarse.” Título IV-E Cámara de Compensación de Servicios de Prevención. Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://preventionservices.acf.hhs.gov/programs/414/show>.

Hinojosa, María. *Después de Uvalde: armas, duelo y política de Texas*. PBS Frontline, 2023. <https://www.pbs.org/wgbh/frontline/documentary/after-ualde-guns-grief-texas-politics>.

Hobfoll, Stevan E., Patricia Watson, Carl C. Bell, Richard A. Bryant, Melissa J. Brymer, Matthew J. Friedman, Merle Friedman, *et al.* “Cinco elementos esenciales de la intervención inmediata y a medio plazo en caso de traumatismos masivos: evidencia empírica. *Psiquiatría: Procesos interpersonales y biológicos*. 70, núm. 4 (2007): 283–315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>.

Hopwood, Tanya L. y Nicola S. Schutte. “Resultados psicológicos en reacción a la exposición de los medios a los desastres y la violencia a gran escala: un metaanálisis. *Psicología de la violencia* 7, núm. 2 (2017): 316–327. <https://psycnet.apa.org/record/2016-22453-001>.

Houston, Matt. “El personal de la escuela de Uvalde no vio correos electrónicos sobre Pete Arredondo que buscaba mejorar su estado de despido.” KENS 5, 24 de febrero de 2023. <https://www.kens5.com/article/news/local/texas/pete-arredondo-ualde-cisd-police-texas-robb-shooting/273-e8035e43-e877-4c91-b3b4-a3ab5de7de3c>.

Houston, Matt. “El superintendente de Uvalde explica por qué el distrito rechazó el análisis de la respuesta del Departamento de Policía Escolar al tiroteo de Robb.” KENS 5, 13 de febrero de 2023. <https://www.kens5.com/article/news/special-reports/ualde-school-shooting/ualde-superintendent-explains-why-district-nixed-review-school-police-departments-response-to-robb-shooting/273-697b149f-faea-4331-9b06-04d8008ef734>.

Houston, Matt. “Los informes de las autopsias de la Escuela Primaria Robb están listos, pero un juez bloqueó su publicación.” KENS 5, 7 de noviembre de 2022. <https://www.kens5.com/article/news/special-reports/ualde-school-shooting/robb-elementary-autopsy-reports-done-but-a-judge-blocked-their-release/273-48e42dcc-a72c-448d-a645-68b262b747cd>.

Hulsman, Sean. “Cuando las armas se callan: cómo gestionar las secuelas de un tiroteo masivo.” EMS1. Última modificación el 14 de agosto de 2019. <https://www.ems1.com/mass-shooting/articles/when-the-guns-go-silent-how-to-manage-the-aftermath-of-a-mass-shooting-JcurqDG0NxbeysGc>.

- Hyde, George E. "El abogado del jefe Arredondo emite un comunicado de prensa en respuesta a las limitaciones inconstitucionales impuestas por el ISD de Uvalde en la audiencia para limpiar su nombre y solicitó al UCISD leer esta declaración en voz alta durante la audiencia." Declaración emitida por Russell Rodríguez Hyde Bullock LLP, 24 de agosto de 2022.  
<https://s3.documentcloud.org/documents/22187659/uvalde-school-police-chief-pete-arredondo-issues-17-page-press-statement-ahead-of-meeting-to-decide-his-fate.pdf>.
- IACP (Asociación Internacional de Jefes de Policía). "Capacitación médica y táctica de emergencia para personal policial." Resolución adoptada en la 120ª Conferencia Anual, 23 de octubre de 2013.  
<https://www.theiacp.org/resources/resolution/tactical-emergency-medical-training-for-law-enforcement-personnel>.
- IACP (Asociación Internacional de Jefes de Policía). "Código de ética de las fuerzas policiales." Consultado el 4 de diciembre de 2023. <https://www.theiacp.org/resources/law-enforcement-code-of-ethics>.
- IACP (Asociación Internacional de Jefes de Policía). "Serie de seminarios web sobre servicios ofrecidos por las fuerzas policiales para víctimas (LEV)." Consultado el 3 de agosto de 2023.  
[https://learn.theiacp.org/products/law-enforcement-based-victim-services-lev-webinar-series?\\_ga=2.96339476.964528332.1679590803-405409729.1651157022#tab-product-tab-contents\\_79](https://learn.theiacp.org/products/law-enforcement-based-victim-services-lev-webinar-series?_ga=2.96339476.964528332.1679590803-405409729.1651157022#tab-product-tab-contents_79).
- IACP (Asociación Internacional de Jefes de Policía). "Servicios ofrecidos por las fuerzas policiales para víctimas – Paquete de plantillas IV: Panfletos." Alexandria, VA: Asociación Internacional de Jefes de Policía, 2021  
[https://www.theiacp.org/sites/default/files/LEV/Publications/TemplatePackageIV\\_MainDocument\\_Final-July2021.pdf](https://www.theiacp.org/sites/default/files/LEV/Publications/TemplatePackageIV_MainDocument_Final-July2021.pdf).
- IACP (Asociación Internacional de Jefes de Policía). *Juramento de honor de las fuerzas policiales*. Alexandria, VA: Asociación Internacional de Jefes de Policía, s. f.  
[https://www.theiacp.org/sites/default/files/202101/246910\\_IACP\\_Oath\\_of\\_Honor\\_11x8.5\\_p1%20%281%29.pdf](https://www.theiacp.org/sites/default/files/202101/246910_IACP_Oath_of_Honor_11x8.5_p1%20%281%29.pdf).
- IACP (Asociación Internacional de Jefes de Policía). *Manejo del estrés por incidentes críticos*. Alexandria, VA: Asociación Internacional de Jefes de Policía, 2011  
<https://www.theiacp.org/sites/default/files/all/c/CriticalIncidentStressPaper.pdf>.
- IACP (Asociación Internacional de Jefes de Policía). *Política del modelo de mando de incidentes*. Alexandria, VA: Asociación Internacional de Jefes de Policía, 2009 <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/IncidentCommandPolicy.pdf>.
- IACP (Asociación Internacional de Jefes de Policía). *Política modelo de ayuda mutua*. Alexandria, VA: Asociación Internacional de Jefes de Policía, 2005.  
<https://www.theiacp.org/resources/policy-center-resource/mutual-aid>.
- IACP (Asociación Internacional de Jefes de Policía). *Política modelo de respuesta a individuos atrincherados*. Alexandria, VA: Asociación Internacional de Jefes de Policía, 2020.  
<https://www.theiacp.org/sites/default/files/2020-05/Barricaded%20Individuals%2005-26-2020.pdf>.

IACP (Asociación Internacional de Jefes de Policía). *Política modelo sobre tirador activo*. Alexandria, VA: Asociación Internacional de Jefes de Policía, 2018.  
<https://www.theiacp.org/resources/policy-center-resource/active-shooter>.

IADLEST (Asociación Internacional de Directores de Normas y Formación Policiales). “Programa Nacional de Certificación.” Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://iadlest-ncp.org>.

*Informe de la Comisión de Análisis de Columbine del gobernador Bill Owens*. Denver, CO: Comisión de Revisión de Columbine, 2001.

*Informe sobre el acceso a la salud mental para los socorristas*. Carson City, NV: Legislatura del estado de Nevada. <https://www.leg.state.nv.us/Session/80th2019/Exhibits/Assembly/HHS/AHHS848I.pdf>.

Instituto Nacional para la Excelencia en Salud y Atención. “Trastorno de estrés postraumático.” Última modificación el 5 de diciembre de 2018.  
<https://www.nice.org.uk/guidance/ng116/chapter/recommendations#disaster-plan>.

Instituto Psiquiátrico del Estado de Nueva York. “Biblioteca para pacientes y familiares.” Archivado el 1 de julio de 2007.  
[https://web.archive.org/web/20070701061820/http://www.nyspi.org/Kolb/nyspi\\_pf\\_library/index.html](https://web.archive.org/web/20070701061820/http://www.nyspi.org/Kolb/nyspi_pf_library/index.html).

Jacobo, Julia y Nadine El-Bawab. “Cronograma: cómo se desarrolló el tiroteo en una escuela primaria de Texas.” ABC News. Última modificación el 12 de diciembre de 2022.  
<https://abcnews.go.com/US/timeline-shooting-texas-elementary-school-unfolded/story?id=84966910>.

Jiménez, Stephanie. “Por su ‘amor por los animales y la pizza’, Maranda Mathis, de 11 años, recordada como una niña adorable.” KSAT, 6 de diciembre de 2022. <https://www.ksat.com/news/local/2022/12/06/from-her-love-of-animals-and-pizza-maranda-mathis-11-remembered-as-sweet-girl>.

Johnson, Phillip M. “Efectos del pensamiento grupal en la toma de decisiones tácticas.” Monografía. Leavenworth, KS: Escuela de Estudios Militares Avanzados, 2001.  
<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA387009.pdf>.

Kaniasty, Krzysztof y Fran H. Norris. “En busca de una comunidad altruista: patrones de movilización de apoyo social después del huracán Hugo.” *American Journal of Community Psychology* 23, núm. 4 (1995): 447–477. <https://doi.org/10.1007/BF02506964>.

Kantor, Wendy Grossman. “14 meses después del tiroteo en la escuela de Uvalde, la madre de un sobreviviente comparte la batalla de su hijo con la salud mental: ‘Vive con sus cicatrices cada día’.” *People*, 23 de julio de 2023.  
<https://people.com/uvalde-school-shooting-survivor-ptsd-mental-health-struggles-7564236>.

Kantor, Wendy Grossman. “Un niño asesinado en el tiroteo de Texas quería ser agente de policía. Ahora su tío dice que los policías ‘ni siquiera lo protegieron’.” *People*, 28 de mayo de 2022.  
<https://people.com/crime/boy-killed-texas-shooting-wanted-to-be-police-officer>.

Kilander, Gustaf. "Nuevo video de la masacre de Uvalde muestra a agentes de policía vomitando y sollozando después de descubrir a las víctimas." *The Independent*, 23 de mayo de 2023.

<https://www.independent.co.uk/news/world/americas/crime/uvalde-shooting-video-police-texas-b2343635.html>.

King, Cody, Leigh Waldman, Gavin Nesbitt, Andrew Wilson y Adam Barraza. "El senador pide una investigación después de que un video muestra a un agente de policía del DPS empujando al padre de una víctima del tiroteo de Uvalde." *KSAT*, 5 de abril de 2023.

<https://www.ksat.com/news/local/2023/04/06/senator-calls-for-investigation-after-video-shows-dps-officer-shoving-parent-of-uvalde-shooting-victim>.

King, Cody. "'Han pasado 4 meses y nada ha cambiado', el tutor legal de Uziyah García pide acción y rendición de cuentas después del tiroteo en la Escuela Primaria Robb" [Imagen]. *KSAT News*, 25 de septiembre de 2022. <https://www.ksat.com/news/local/2022/09/25/its-been-four-months-and-nothings-changed-father-of-uziyah-garcia-calls-for-action-4-months-after-robb-elementary-shooting>.

Kochi, Sudiksha. "Revisión de los hechos: no hay verdad en la conspiración que etiqueta a Uvalde como 'bandera falsa'." *USA Today*, 2 de junio de 2022.

<https://www.usatoday.com/story/news/factcheck/2022/06/02/fact-check-no-truth-conspiracy-labeling-uvalde-false-flag/9975616002>.

Korrs, Ivan. "El Departamento de Seguridad Pública de Texas enfrenta problemas legales por supuesta retención de documentos sobre el tiroteo de Uvalde." *Latin Post*, 1 de agosto de 2022,

<https://www.latinpost.com/articles/156176/20220801/texas-department-public-safety-facing-legal-heat-over-alleged-withholding.htm>.

Korrs, Ivan. "La ex directora de la Escuela Primaria Robb asume un nuevo puesto en la junta escolar del Distrito de Uvalde | ¿Quién la reemplazará?" *Latin Post*, 8 de agosto de 2022.

<https://www.latinpost.com/articles/156271/20220808/ex-robb-elementary-principal-takes-new-position-uvalde-district-school.htm>.

La Casa Blanca. "Declaraciones del presidente Biden sobre el tiroteo en la escuela de Uvalde, Texas." 24 de mayo de 2022. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/speeches-remarks/2022/05/24/remarks-by-president-biden-on-the-school-shooting-in-uvalde-texas>.

La Casa Blanca. "Declaraciones del presidente Biden sobre la violencia armada en Estados Unidos." 2 de junio de 2022. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/speeches-remarks/2022/06/02/remarks-by-president-biden-on-gun-violence-in-america>.

La Casa Blanca. "Una proclamación en honor a las víctimas de la tragedia de Uvalde, Texas." 24 de mayo de 2022. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2022/05/24/a-proclamation-honoring-the-victims-of-the-tragedy-in-uvalde-texas>.

La Greca, Annette M., Wendy K. Silverman, Eric M. Vernberg y Michael C. Roberts, editores. *Ayudar a los niños a afrontar los desastres y el terrorismo*. Washington, D.C.: Asociación Estadounidense de Psiquiatría, 2002.



- Lass-Hennemann, Johanna, Sarah K Schäfer, Sonja Römer, Elena Holz, Markus Streb y Tanja Michael. “¿Perros de terapia como intervención de crisis después de eventos traumáticos? – Un estudio experimental.” *Frontiers in Psychology* 9 (2018): 1627. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01627>.
- Lerner, E. Brooke, Richard B. Schwartz, Phillip L. Coule, Eric S. Weinstein, David C. Cone, Richard C. Hunt, Scott M. Sasser, *et al.* “Triage de víctimas masivas: una evaluación de los datos y desarrollo de una propuesta de directriz nacional.” *Medicina de desastres y preparación de salud pública*. 2, núm. S1 (2008): S25–S34. <https://doi.org/10.1097/DMP.0b013e318182194e>.
- Linehan, Patrick y Olivia Osteen. “El jefe de policía interino durante el tiroteo en la escuela de Uvalde renuncia a raíz de las críticas.” ABC News, 17 de noviembre de 2022. <https://abcnews.go.com/US/mariano-pargas-acting-police-chief-ualde-school-shooting/story?id=93507538>.
- Linehan, Patrick. “El Distrito Escolar de Uvalde contrata nuevos agentes de policía, mientras oculta el informe al público.” ABC7 Los Ángeles, 14 de febrero de 2023. <https://abc7.com/ualde-school-district-hires-new-police-officers-while-keeping-rep/12816805>.
- Linehan, Patrick. “El jefe de policía de Uvalde gana una apelación para mejorar el registro de despidos.” ABC News, 21 de febrero de 2023. <https://abcnews.go.com/US/ualde-police-chief-wins-appeal-upgrade-termination-record/story?id=97372289>.
- López, Victoria, Kolten Parker y Rebecca Salinas. “El jefe de policía interino del Departamento de Policía de Uvalde fue puesto en licencia después de que el informe describiera una respuesta fallida.” KSAT 12, 17 de julio de 2022. <https://www.ksat.com/news/local/2022/07/17/ualde-police-departments-acting-police-chief-placed-on-leave-after-report-outlines-failed-response>.
- Lunenburg, Fred C. “Toma de decisiones en grupo: el potencial del pensamiento de grupo.” *International Journal of Management, Business, and Administration* 13, núm. 1 (2010): 1–6. <http://www.nationalforum.com/Journals/IJMBA/IJMBA.htm>.
- Madden, Mónica. “No se disciplinarán más agentes de policía del DPS por la respuesta al tiroteo de Uvalde, dice el director.” KXAN, 10 de febrero de 2023. <https://www.kxan.com/news/texas/ualde-school-shooting/ualde-accountability-dps-director-says-2-employees-to-be-disciplined>.
- Maldonado, Mónica. “Jackie Jaylen Cazares.” Museo Nacional del Latino Estadounidense, 2022. <https://latino.si.edu/exhibitions/healing-ualde/twenty-one-healing-ualde-murals/jackie-jaylen-cazares>.
- Maldonado, Mónica. “Makenna Lee Elrod.” Museo Nacional del Latino Estadounidense, 2022. <https://latino.si.edu/exhibitions/healing-ualde/twenty-one-healing-ualde-murals/makenna-lee-elrod>.
- Maldonado, Mónica. “Nevaeh Alyssa Bravo.” Museo Nacional del Latino Estadounidense, 2022. <https://latino.si.edu/exhibitions/healing-ualde/twenty-one-healing-ualde-murals/nevaeh-alyssa-bravo>.
- Maldonado, Mónica. “Uziah Sergio García.” Museo Nacional del Latino Estadounidense, 2022. <https://latino.si.edu/exhibitions/healing-ualde/twenty-one-healing-ualde-murals/uziyah-garcia>.

*Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales, quinta edición (DSM-5)*. Washington, D.C.: Asociación Estadounidense de Psiquiatría, 2013.

Margolin, Josh, Jenny Wagnon Courts, Kate Holland, Alex Hosenball y Hannah Prince. “‘Estoy sufriendo mentalmente’, dice el educador de Uvalde después de la falsa culpa tras el tiroteo.” ABC News, 24 de octubre de 2022. <https://abcnews.go.com/US/suffering-mentally-ualde-educator-false-blame-shooting-aftermath/story?id=91886661>.

Marshall, Randall D. “Aprendiendo del 11 de septiembre: implicaciones para la investigación de desastres y la salud pública.” En *9 de septiembre: salud mental tras los ataques terroristas*, editado por Yuval Neria, Raz Gross y Randall D. Marshall, 617–630. Nueva York: Cambridge University Press, 2006.

Martaindale, M. Hunter y J. Pete Blair. “La evolución desde Columbine de los protocolos de entrenamiento de respuesta al tirador activo: Lecciones del Centro de Capacitación Avanzada de Respuesta Rápida para Fuerzas Policiales.” *Journal of Contemporary Criminal Justice* 35, núm. 3 (2019): 342–356. <https://doi.org/10.1177/1043986219840237>.

Martínez, Gina. “Dos mejores amigas de la escuela primaria de Uvalde que se enviaban mensajes de texto con el mensaje ‘Te amo’ a la hora de dormir antes de ser asesinadas en el tiroteo masivo, serán enterradas una al lado de la otra.” *Daily Mail*, 8 de junio de 2022. <https://www.dailymail.co.uk/news/article-10897749/Two-best-friends-killed-Texas-school-shooting-buried-other.html>.

Matkin, Holly. “El exjefe de policía escolar de Uvalde no tendrá una baja ‘deshonrosa’ tras no presentarse el distrito escolar a la audiencia.” *The Police Tribune*, 22 de febrero de 2023. <https://policetribune.com/ex-ualde-school-police-chief-wont-have-dishonorable-discharge-after-school-district-failed-to-show-up-at-hearing>.

McElroy, Laura. *Desarrollar un plan de comunicación de crisis: 5 estrategias importantes*. Programa de asistencia técnica y capacitación sobre cámaras corporales. Washington, D.C.: Buró de Asistencia de Justicia, s. f. <http://bwctta.com/bwcs-and-crisis-communication>.

McGee, Kevin y Chris Reilly, “Terrorismo y seguridad nacional: Zonas de riesgo, no seguras y seguras.” Asociación Internacional de Jefes de Bomberos. Última modificación el 8 de noviembre de 2018. <https://www.iafc.org/membership/iCHIEFS/iCHIEFS-article/terrorism-and-homeland-security-hot-warm-and-cold-zones>.

McNeel, Bekah. “El día del tiroteo en Uvalde, su autobús escolar se convirtió en una ambulancia improvisada.” *The Texas Tribune*, 20 de diciembre de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/12/20/ualde-shooting-bus-ambulance>.

Medina, Dani. “El policía que lidera la investigación del tiroteo en Uvalde se retira silenciosamente.” News Radio 1200 WOAI, 27 de octubre de 2022. <https://woai.iheart.com/content/2022-10-27-cop-leading-ualde-shooting-investigation-quietly-retires>.

- Medina, John Henry. "Comunidad tejana asiste al funeral de Eliahna 'Ellie' García, una de las víctimas del tiroteo en la escuela de Uvalde." *Tejano Nation*, 7 de junio de 2022. <https://tejanonation.net/2022/06/06/tejano-community-attend-funeral-of-eliahna-ellie-garcia-one-of-the-victims-of-the-ualde-school-shooting>.
- Menchaca, Megen. "Políticos de Texas responden al video de la respuesta de la policía al tiroteo de Uvalde." *Austin Statesman*, 13 de julio de 2022. <https://www.statesman.com/story/news/politics/2022/07/13/ualde-shooting-video-texas-politicians-respond-police-action/65372606007>.
- Méndez, María. "Casi 100 distritos escolares de Texas han agregado sus propios departamentos de policía desde 2017, pero no todos se sienten más seguros." *The Texas Tribune*, 15 de junio de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/06/15/ualde-school-officers-texas-shootings>.
- Mercedes, Cheryl. "Familias del tiroteo masivo de Uvalde verán el video del pasillo." KHOU, 15 de julio de 2022. <https://www.khou.com/article/news/special-reports/ualde-school-shooting/ualde-victim-families-robb-elementary-hallway-video/285-251a989c-ef05-41af-92f4-04a628227fcf>.
- Miles, J.D. "Alithia Ramírez, víctima de Uvalde, recordada por su amable corazón." CBS News, 26 de mayo de 2022. <https://www.cbsnews.com/texas/news/alithia-ramirez-ualde>.
- Miller, Laurence. "Estrés traumático de las fuerzas del orden: síndromes clínicos y estrategias de intervención." Academia Estadounidense de Expertos en Estrés Traumático, 2020. <https://www.aaets.org/traumatic-stress-library/law-enforcement-traumatic-stress-clinical-syndromes-and-intervention-strategies>.
- Milliard, Beth. "Utilización e impacto de los programas de apoyo entre pares en la salud mental de los agentes de policía." *Frontiers in Psychology* 11 (2020): 1686. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01686>.
- Mitchell, Taiyler S. "CNN proporciona imágenes del tiroteo de Uvalde a los padres un año después de la masacre." *Huffpost*. Última modificación el 22 de mayo de 2023. [https://www.huffpost.com/entry/cnn-ualde-video\\_n\\_646a787ae4b0ab2b97e85a44](https://www.huffpost.com/entry/cnn-ualde-video_n_646a787ae4b0ab2b97e85a44).
- Montgomery, David, *et al.* "'Ella era mi dulce niña': recordando a las víctimas del tiroteo de Uvalde." *The New York Times*, 5 de junio de 2022. <https://www.nytimes.com/2022/06/05/us/ualde-shooting-victims.html>.
- Moody, Joe (@moodyforelpasso). "Este es el esposo de la maestra Eva Mireles, quien lo contactó por teléfono desde su aula mientras este estaba en la escena para decirle que le habían disparado y que se estaba muriendo. 1/2 #txlege #Uvalde." X (antes conocido como Twitter), 13 de julio de 2022, 2:48 pm. <https://twitter.com/moodyforelpasso/status/1547291847332069376>.
- Moreno, Julie y Leigh Waldman. "El superintendente adjunto del CISD de Uvalde es el cuarto en la oficina central en jubilarse después de la masacre de la Escuela Primaria Robb." *KSAT 12*, 26 de octubre de 2022. <https://www.ksat.com/news/local/2022/10/26/ualde-cisd-assistant-superintendent-is-4th-in-central-office-to-retire-after-robb-elementary-massacre>.

Moreno, Julie y Leigh Waldman. "Padres bloquean la entrada a la sede del CISD de Uvalde exigiendo acciones contra los funcionarios del distrito." *KSAT 12*, 27 de septiembre de 2022. <https://www.ksat.com/news/local/2022/09/27/parents-block-entrance-at-ualde-cisd-headquarters-demanding-action-against-district-officers>.

Moreno-Lozano, Luz. "Color del dolor: 21 murales de las víctimas de la Escuela Primaria Robb de Uvalde usan pintura para sanar el dolor." *Austin American-Statesman*, 25 de octubre de 2022. <https://www.statesman.com/in-depth/news/2022/10/25/healing-ualde-21-murals-memorialize-tell-story-robb-elementary-victims/69520352007>.

Morgan, Jack. "Artistas de Texas honran a las víctimas de Uvalde con 21 murales que esperan ayuden a sanar." NPR, 20 de agosto de 2022. <https://www.npr.org/2022/08/20/1118439845/texas-artists-honor-the-ualde-victims-with-21-murals-they-hope-will-help-healin>.

Morris, Cheryl. "La importancia de liderar con el ejemplo." *American Police Beat*. Última modificación el 31 de octubre de 2021. <https://apbweb.com/2021/10/the-importance-of-leading-by-example>.

Morrissey, Jim. "Respuesta de los EMS a incidentes de tirador activo." *EMS World*. Última modificación en julio de 2011. <https://www.hmpgloblearningnetwork.com/site/emsworld/article/10279321/ems-response-active-shooter-incidents>.

MPD (Departamento de Policía Metropolitana [D.C.]). *Informe posterior a la acción, Washington Navy Yard, 16 de septiembre de 2013: revisión interna del Departamento de Policía Metropolitana, Washington, D.C.* Washington, D.C.: julio de 2014. <https://mpdc.dc.gov/publication/mpd-navy-yard-after-action-report>.

Museo Nacional del Latino Estadounidense. "Sanando a Uvalde: sanación y resiliencia de la comunidad." Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://latino.si.edu/exhibitions/healing-ualde>.

NAMI (Alianza Nacional sobre Enfermedades Mentales). "Empleo y enfermedad mental: invertir en programas que funcionen." 14 de julio de 2014. <https://www.nami.org/Blogs/NAMI-Blog/July-2014/Employment-and-Mental-Illness-Investing-in-Program>.

NAMI (Alianza Nacional sobre Enfermedades Mentales). "La salud mental en cifras." Última modificación en abril de 2023. <https://nami.org/mhstats>.

NASEMSO (Asociación Nacional de Funcionarios Estatales de EMS). "NASEMSO publica la evaluación nacional de EMS de 2020." 9 de abril de 2020. <https://nasemso.org/news-events/news/news-item/nasemso-releases-2020-national-ems-assessment-2>.

NASEMSO (Asociación Nacional de Funcionarios Estatales de EMS). *Pautas clínicas del modelo nacional de EMS: Versión 2.2*. Falls Church, VA: Asociación Nacional de Funcionarios Estatales de EMS, 2019. <https://nasemso.org/projects/model-ems-clinical-guidelines>.

Naturale, April J. "Estrategias de extensión: una descripción experiencial de las metodologías de extensión utilizadas en la respuesta al desastre del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York. En *Intervenciones después de violencia masiva y desastres*, editado por Elspeth Cameron Ritchie, Patricia J. Watson y Matthew J. Friedman, 365–386. Nueva York: Guilford Press, 2007.

- Naturale, April, Liam T. Lowney y Corina Sole Brito. "Lecciones aprendidas del programa de servicios a las víctimas del atentado del maratón de Boston." *Clinical Social Work Journal* 45, núm. 4 (2017): 99–188. [https://www.researchgate.net/publication/316525844\\_Lessons\\_Learned\\_from\\_the\\_Boston\\_Marathon\\_Bombing\\_Victim\\_Services\\_Program](https://www.researchgate.net/publication/316525844_Lessons_Learned_from_the_Boston_Marathon_Bombing_Victim_Services_Program).
- Navarro, Marian. "Uvalde pide al público espacio privado mientras se acerca el aniversario del primer año del tiroteo en la Escuela Primaria Robb." Radio Pública de Texas, 15 de mayo de 2023. <https://www.tpr.org/news/2023-05-15/uvalde-asks-public-for-private-space-as-one-year-mark-of-robb-elementary-shooting-looms>.
- Neria, Yuval, Sandro Galea y Fran H. Norris, editores. *Salud mental y desastres*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511730030>.
- NFPA 1500TM: Norma sobre el Programa de Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional del Departamento de Bomberos*. Quincy, MA: Asociación Nacional de Protección contra Incendios, 2021. <https://www.nfpa.org/codes-and-standards/all-codes-and-standards/list-of-codes-and-standards/detail?code=1500>.
- Norris, Fran H., Jessica L. Hamblen, Patricia J. Watson, Josef I. Ruzek, Laura E. Gibson, Betty J. Pfefferbaum, Jennifer L. Price, Susan P. Stevens, Bruce H. Young y Matthew J. Friedman. "Hacia la comprensión y la creación de sistemas de atención posdesastre: un caso práctico de la respuesta de Nueva York al desastre del World Trade Center." En *Intervenciones después de violencia masiva y desastres*, editado por Elspeth Cameron Ritchie, Patricia J. Watson y Matthew J. Friedman, 343–364. Nueva York: Guildford Press, 2006.
- Norris, Fran H., Laurie B. Slone, Charlene K. Baker y Arthur D. Murphy. "Consecuencias tempranas físicas y de salud de la exposición a desastres y el trastorno de estrés postraumático agudo relacionado con desastres." *Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal* 19, núm. 2 (2006): 95–110. <https://doi.org/10.1080/10615800600652209>.
- Norris, Fran H., Matthew J. Friedman y Patricia J. Watson. "Hablan 60,000 víctimas del desastre: Parte II. Resumen e implicaciones de la investigación sobre salud mental en desastres." *Psiquiatría: Procesos interpersonales y biológicos*, 65, núm. 3 (2002): 240–260. <https://doi.org/10.1521/psyc.65.3.240.20169>.
- Norris, Fran H., Matthew J. Friedman, Patricia J. Watson, Christopher M. Byrne, Eolia Diaz y Krzysztof Kaniasty. "Hablan 60,000 víctimas del desastre: Parte I. Un análisis empírico de la literatura empírica, 1981-2001." *Psychiatry (Psiquiatría)* 65, núm. 3 (2002): 207–239. <https://doi.org/10.1521/psyc.65.3.207.20173>.
- NTOA (Asociación Nacional de Oficiales Tácticos). *Estándar de operaciones y respuesta táctica para agencias policiales*. Colorado Springs, CO: Asociación Nacional de Oficiales Tácticos, 2023. <https://www.ntoa.org/tros>.
- O'Callaghan, Erin, editor "¿Qué es el trauma generacional y cuánto tiempo puede durar?", Brightside.com. Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.brightside.com/blog/what-is-generational-trauma-and-how-long-can-it-last>.

Oficina COPS (Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad). “Centro de Asistencia Técnica de la Iniciativa de Reforma Colaborativa.” Consultado el 5 de diciembre de 2023. <https://cops.usdoj.gov/cri-tac>.

Oficina COPS (Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad). “Recursos del programa de la Ley de bienestar y salud mental para las fuerzas policiales (LEMHWA).” Consultado el 6 de diciembre de 2023. <https://cops.usdoj.gov/lemhwareources>.

Oficina COPS (Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad). “Acreditación de la Agencia Policial (LEA). Consultado el 5 de diciembre de 2023. [https://cops.usdoj.gov/LEA\\_accreditation](https://cops.usdoj.gov/LEA_accreditation).

Oficina COPS (Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad). “Superar las barreras lingüísticas en la vigilancia policial y crear un programa eficaz de acceso al idioma.” <https://copstrainingportal.org/project/overcoming-language-barriers-in-policing>.

Oficina COPS (Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad). “Principios rectores para los programas de oficiales de recursos escolares.” Washington, D.C.: Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad, 2022. <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter?item=cops-p460>.

Oficina de Asistencia para Desastres de Transporte. *Marco Federal de Asistencia Familiar en Desastres de Aviación*. Washington, D.C.: Junta Nacional de Seguridad en el Transporte, 2008. <https://www.nts.gov/tda/er/Pages/tda-fa-aviation.aspx>.

Oficina del Censo de EE. UU. “Datos generales: ciudad de Uvalde, Texas.” Consultado el 8 de agosto de 2023. <https://www.census.gov/quickfacts/uvaldecitytexas>.

Oficina del Censo de EE. UU. “Idioma hablado en el hogar según la capacidad de hablar inglés para la población de 5 años en adelante: Condado de Uvalde, Texas.” *Encuesta sobre la comunidad estadounidense*. Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://data.census.gov/table?q=B16001+&g=050XX00US48463&tid=ACSDT5Y2015.B16001>.

Oficina del Gobernador de Texas. “*El gobernador Abbott anuncia un nuevo jefe de seguridad escolar.*” Comunicado de prensa, 3 de octubre de 2022. <https://gov.texas.gov/news/post/governor-abbott-announces-new-chief-of-school-safety-and-security>.

Oficina del senador Robert Nichols. “Nichols nombrado presidente del Comité Especial del Senado para proteger a todos los tejanos.” Comunicado de prensa, 2 de junio de 2022. <https://www.senate.texas.gov/members/d03/press/en/p20220602a.pdf>.

Ohlheiser, Abby. “La teoría de la cultura de la cabina de mando de Malcolm Gladwell y el accidente de Asiana.” *The Atlantic*, 13 de julio de 2013. <https://www.theatlantic.com/national/archive/2013/07/malcolm-gladwells-cockpit-culture-theory-everywhere-after-asiana-crash/313442>.

Olidepo, Gloria. “La directora de la escuela primaria de Uvalde suspendida a raíz del tiroteo mortal.” *The Guardian*, 26 de julio de 2022. <https://www.theguardian.com/us-news/2022/jul/26/uvalde-shooting-texas-robb-elementary-principal-suspended>.

- Organización Mundial de la Salud. “Definición de la Salud.” Consultado el 11 de agosto de 2023. <https://www.publichealth.com.ng/world-health-organizationwho-definition-of-health>.
- Organización policial que brinda asistencia entre pares. “Misión.” Consultado el 4 de diciembre de 2023. <https://poppanewyork.org/about/mission>.
- Orrick, W. Dwayne. *Guía de Mejores Prácticas: desarrollo de un manual de políticas y procedimientos del Departamento de Policía*. Alexandria, VA: Asociación Internacional de Jefes de Policía, s. f. <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-PolicyProcedures.pdf>.
- Ortiz, Abel. “Eliahna ‘Ellie’ Amyah García.” Museo Nacional del Latino Estadounidense, 2022. <https://latino.si.edu/exhibitions/healing-uvalde/twenty-one-healing-uvalde-murals/eliahna-ellie-amyah-garcia>.
- Osteen, Olivia, Patrick Linehan, Josh Margolin y Lucien Bruggeman. “Los residentes de Uvalde se enfrentan a la junta escolar por su respuesta al tiroteo.” ABC News, 9 de agosto de 2022. <https://abcnews.go.com/US/uvalde-residents-confront-school-board-response-shooting/story?id=88145074>.
- OVC (Oficina para Víctimas del Delito). “La solución VOCA.” Última modificación el 16 de diciembre de 2021. <https://ovc.ojp.gov/about/crime-victims-fund/voca-fix>.
- OVC (Oficina para Víctimas del Delito). “Notificación de defunción por violencia masiva y terrorismo.” Seminario web, 21 de enero de 2020. <https://ovc.ojp.gov/events/mass-violence-and-terrorism-death-notification-webinar-0>.
- OVC (Oficina para Víctimas del Delito). “Programa Antiterrorista y de Atención de Emergencias (AEAP).” Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://ovc.ojp.gov/program/antiterrorism-and-emergency-assistance-program-aeap/overview>.
- OVC (Oficina para Víctimas del Delito). “Tipos de asistencia disponibles a través del AEAP.” <https://ovc.ojp.gov/program/antiterrorism-and-emergency-assistance-program-aeap/types-assistance>.
- OVC (Oficina para Víctimas del Delito). “Violencia masiva: notificaciones de defunción: mejores prácticas.” Consultado el 3 de agosto de 2023. [https://www.ovcttac.gov/videos/dspMV\\_DeathNotifications.cfm](https://www.ovcttac.gov/videos/dspMV_DeathNotifications.cfm).
- Pal, Judy, Khadijah Carter, Eric Kowalczyk y Christine Townsend. *Comunicaciones estratégicas para ejecutivos policiales*. Washington, D.C.: Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad, 2023. <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter?item=cops-r1127>.
- Panel de revisión de Virginia Tech. Tiroteos masivos en Virginia Tech, 16 de abril de 2007: Informe del Panel de Revisión presentado al gobernador Kaine, Mancomunidad de Virginia. Blacksburg, VA: Virginia Tech, 2007. <https://scholar.lib.vt.edu/prevail/docs/VTRReviewPanelReport.pdf>.
- Parker, Kolten y Cody King. “El Ayuntamiento de Uvalde niega la licencia de ausencia a futuras reuniones a Pete Arredondo.” KSAT 12, 21 de junio de 2022. <https://www.ksat.com/news/local/2022/06/21/uvalde-city-council-to-vote-on-a-leave-of-absence-from-future-meetings-for-pete-arredondo>.

Parsons, Jim y Tiffany Bergin. "El impacto de la participación de la justicia penal en la salud mental de las víctimas." *Revista de estrés traumático*, 23, núm. 2 (abril de 2010): 182–188. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jts.20505>.

Patton, Mary Claire y Leigh Waldman. "El video dentro de la Escuela Primaria Robb muestra a un hombre armado ingresar a la escuela y a la policía reunida en el pasillo durante más de una hora." KSAT 12, 13 de julio de 2022. <https://www.ksat.com/news/local/2022/07/12/video-inside-robb-elementary-school-shows-gunman-enter-school-police-gathering-in-hallway-for-more-than-hour>.

Patton, Mary Claire. "El CISD de Uvalde anuncia planes para los estudiantes desplazados de la Escuela Primaria Robb." KSAT 12, 13 de julio de 2022. <https://www.ksat.com/news/local/2022/07/13/ualde-cisd-announces-plans-for-displaced-robb-elementary-students>.

Pearce, Jimmy y Scott Goldstein. "Técnicas de movimiento táctico de los EMS." *StatPearls*. Treasure Island, FL: StatPearls Publishing, 2022. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK499869>.

Pennardt, Andre y Richard Schwartz. "Zonas de riesgo, no seguras y seguras. Aplicar la terminología existente del Sistema Nacional de Gestión de Incidentes para mejorar la interoperabilidad del apoyo médico táctico de emergencia." *Revista de medicina de operaciones especiales*, Otoño 2014: 78–79. <https://www.jsomonline.org/JournalArticles/20143.php>.

PERF (Foro de Investigación Ejecutiva de la Policía). "ICAT: Integrar Comunicaciones, Evaluación y Tácticas: una guía de capacitación para desactivar incidentes críticos." Consultado el 4 de diciembre de 2023. <https://www.policeforum.org/icat-training-guide>.

Pfefferbaum, Betty, Carol S. North, Brian W. Flynn, Fran H. Norris y Robert DeMartino. "Servicios de salud mental en casos de desastre después del atentado con bomba en la ciudad de Oklahoma en 1995: modificar los enfoques para abordar el terrorismo." *CNS Spectrums* 7, núm. 8 (2002): 575–579. <https://www.cambridge.org/core/journals/cns-spectrums/article/abs/disaster-mental-health-services-following-the-1995-oklahoma-city-bombing-modifying-approaches-to-address-terrorism/DCB85284D003F6F3DC9DA442C0B0EAE7>.

Phelps, Scot. "Por qué los paramédicos son proveedores de atención de emergencia calificados." EMS1. Última modificación el 6 de mayo de 2015. <https://www.ems1.com/education-and-training/articles/why-paramedics-are-qualified-emergency-care-providers-ze63hPelbZuctOFP>.

Pike, Sarah M. "Conmemoración después del desastre." Counterpoint: Navigating Knowledge, 17 de abril de 2019. <https://www.counterpointknowledge.org/memorializing-in-the-aftermath-of-disaster>.

*Plan básico de gestión de emergencias para el condado de Uvalde, la ciudad de Uvalde y la ciudad de Sabinal, versión 1.10, 2021–22*. Uvalde, Texas: Condado de Uvalde, 2021.

Planas, Antonio. "Los comisionados de Uvalde inician una revisión de la Oficina del Sheriff, que carecía de una política de tirador activo antes de la masacre." NBC News, 25 de julio de 2022. <https://www.nbcnews.com/news/us-news/ualde-commissioners-launch-review-sheriffs-office-lacked-active-shoot-rcna39864>.



- Plohetski, Tony. "El video de vigilancia del tiroteo en la escuela de Uvalde muestra la respuesta de la policía." *Austin Statesman*, 12 de julio de 2022. <https://www.statesman.com/story/news/2022/07/12/ualde-school-shooting-video-of-robb-elementary-shows-police-response/65370384007>.
- Plohetski, Tony. "Los legisladores de Texas firmaron acuerdos de confidencialidad para obtener el expediente del caso del tiroteo de Uvalde." KVUE, 1 de diciembre de 2022. <https://www.kvue.com/article/news/special-reports/ualde-school-shooting/ualde-shooting-texas-lawmakers-nda/269-5d43e735-37b3-4a93-b656-f829ef6c05bb>.
- Pokorny, Douglas M., Maxwell Braverman, Philip M. Edmundson, David M. Bittenbinder, Caroline S. Zhu, Christopher J. Winckler, Randall Schaefer, *et al.* "El uso de hemoderivados prehospitalarios en la reanimación de pacientes traumatizados: una revisión de las prácticas de transfusión prehospitalaria y una descripción de nuestro programa regional de sangre entera en San Antonio, TX." *ISBT Science Series* 14, núm. 3 (2019): 332–342. <https://doi.org/10.1111/voxs.12498>.
- Pomerantz, Jay. "¿Se puede prevenir el trastorno de estrés postraumático?" *Psychiatric Times* 23, núm. 4 (2006). <https://www.psychiatrictimes.com/view/can-posttraumatic-stress-disorder-be-prevented>.
- Power DMS. "Redacción de políticas y procedimientos eficaces para las fuerzas policiales." Última modificación el 29 de diciembre de 2020. <https://www.powerdms.com/policy-learning-center/writing-effective-policies-and-procedures-in-law-enforcement>.
- Preparación y gestión de emergencias para las escuelas. "Centro de Asistencia Técnica de Preparación y Gestión de Emergencias para las Escuela." Consultado el 5 de diciembre de 2023. <https://rems.ed.gov>.
- Prieb, Natalie. "Última víctima de Uvalde herida en el tiroteo de la escuela dada de alta del Hospital de San Antonio." *The Hill*, 30 de julio de 2022. <https://thehill.com/homenews/3580709-last-ualde-victim-injured-in-shooting-discharged-from-san-antonio-hospital>.
- Prince, Hannah, Josh Margolin y Emily Shapiro. "Las familias de Uvalde critican al jefe del DPS de Texas y piden su renuncia en una reunión de Seguridad Pública." ABC News, 27 de octubre de 2022. <https://abcnews.go.com/US/texas-dps-chief-steven-mccraw-give-update-ualde/story?id=91883125>.
- Programa Mundial para Prevenir y Contrarrestar el Extremismo Violento. *Kit de herramientas de comunicación de crisis*. Ginebra, Suiza: Centro de las Naciones Unidas contra el Terrorismo, Oficina de las Naciones Unidas contra el Terrorismo, s. f. <https://www.un.org/counterterrorism/publication/UNOCT-UNCCT-Crisis-Communications-Toolkit>.
- Prokupecz, Shimon, Matthew J. Friedman y Rachel Clarke. "El agente de policía investigado por la respuesta al tiroteo dio orden de retrasar la irrupción en el aula." CNN, 20 de octubre de 2022. <https://www.cnn.com/2022/10/20/us/texas-ualde-dps-investigation-betancourt/index.html>.
- Prokupecz, Shimon, Matthew J. Friedman y Rachel Clarke. "Exclusiva: el sheriff de Uvalde tenía información vital sobre el tirador escolar que no fue compartida." CNN, 7 de diciembre de 2022. <https://www.cnn.com/2022/12/07/us/ualde-sheriff-ruben-nolasco-robb-elementary-massacre/index.html>.

Prokupez, Shimon, Matthew J. Friedman y Rachel Clarke. "Masacre de Uvalde: el jefe de la policía escolar dijo a los investigadores por qué no intentó detener al pistolero: 'Probablemente habrá algunos fallecidos allí, pero no necesitamos más aquí afuera'." CNN, 11 de enero de 2023. <https://www.cnn.com/2023/01/10/us/uvalde-school-massacre-arredondo-interview/index.html>.

Prokupez, Shimon, Matthew J. Friedman y Rachel Clarke. "Tiroteo de Uvalde: un nuevo audio muestra que el jefe de policía interino sabía que los menores necesitaban ser rescatados." CNN, 14 de noviembre de 2022. <https://www.cnn.com/2022/11/14/us/uvalde-investigation-acting-police-chief-mariano-pargas/index.html>.

Prokupez, Shimon, Matthew J. Friedman y Rachel Clarke. "Tiroteo de Uvalde: el distrito escolar despide a una agente de policía después de que CNN la identifica como policía bajo investigación por su respuesta a la masacre." CNN, 6 de octubre de 2022. <https://www.cnn.com/2022/10/05/us/texas-uvalde-school-officer-investigation/index.html>.

Prokupez, Shimon, Matthew J. Friedman y Rachel Clarke. "Un menor de 10 años atrapado con el tirador de la escuela de Uvalde llamó repetidamente al 911 para pedir ayuda. Los agentes de policía tardaron 40 minutos en actuar." CNN, 2 de noviembre de 2022. <https://www.cnn.com/2022/11/01/us/uvalde-911-classroom-call-delay/index.html>.

*Psychology Today*. "Efecto del espectador." Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.psychologytoday.com/us/basics/bystander-effect>.

*Psychology Today*. "Groupthink." (Pensamiento grupal)." Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.psychologytoday.com/us/basics/groupthink>.

Rabb, Shaun. "Texas lanza el primer grupo de apoyo mental y emocional de su clase para las fuerzas policiales." FOX 4 News Dallas-Fort Worth, 9 de septiembre de 2022. <https://www.fox4news.com/news/texas-launches-first-of-its-kind-mental-and-emotional-support-group-for-law-enforcement>.

Ramírez, Marizen, Karisa Harland, Maisha Frederick, Rhoda Shepherd, Marleen Wong y Joseph E. Cavanaugh. "Escuchar, proteger, conectar para escolares traumatizados: un estudio piloto de primeros auxilios psicológicos." *BMC Psychology* 1, núm. 26 (2013). <https://doi.org/10.1186/2050-7283-1-26>.

Ready.gov. "Plan de respuesta de emergencia." Última modificación el 7 de septiembre de 2023. <https://www.ready.gov/business/emergency-plans/emergency-response-plan>.

Red de Servicios Humanos y de Salud de Texas. "Red de gestión del estrés por incidentes críticos de Texas." Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.hhs.texas.gov/about/process-improvement/improving-services-texans/behavioral-health-services/disaster-behavioral-health-services/texas-critical-incident-stress-management-network>.

Red Nacional de Estrés Traumático Infantil. "Recursos contra la violencia masiva." Consultado el 8 de agosto de 2023. <https://www.nctsn.org/what-is-child-trauma/trauma-types/terrorism-and-violence/mass-violence?page=1>.

*Retos inesperados para comunidades en la fase de recuperación tras un incidente de violencia masiva.*  
Charleston, SC: Centro Nacional de Recursos sobre Victimización de Violencia Masiva, 2023.  
<https://nmvvr.org/media/00tbio4n/unexpected-challenges-for-communities-in-recovery-phase.pdf>.

Riesman, Abraham Josephine. “Por qué los policías y los soldados aman a Punisher.” *Vulture*, 2 de junio de 2020. <https://www.vulture.com/article/marvel-punisher-police-cops-military-fandom.html>.

Robino, Ariann E., David M. Feldman, Alyssa N. Stein, Melody A. Schmaltz, Hailey A. Fitzpatrick, Jaime L. Tartar, Frankie Pizzo, Marah Friedman y Olivia Feldman. “Efectos sostenidos de la respuesta a las crisis asistida por animales sobre el estrés en los sobrevivientes de tiroteos escolares.” *Human-Animal Interaction Bulletin* 12, núm. 2 (2022): 65–85. <https://doi.org/10.1079/hai.2022.0019>.

Ronen, Anat. “Declaración del artista.” Museo Nacional del Latino Estadounidense, 2022.  
<https://latino.si.edu/exhibitions/healing-uvalde/twenty-one-healing-uvalde-murals/tess-mata>.

Rose, Suzanna C., Jonathan Bisson, Rachel Churchill y Simon Wessely. *Informe psicológico para la prevención del trastorno de estrés postraumático (PTSD)*. Base de datos Cochrane de revisiones sistemáticas, 2002.  
<https://doi.org/10.1002/14651858.CD000560>.

Ryser, Rob. “Trauma por asociación.” *GreenwichTime*. Última modificación el 19 de junio de 2016.  
<https://www.greenwichtime.com/printpromotion/article/Trauma-by-association-8312393.php>.

Salinas, Rebecca y Leigh Waldman. “‘Un año después: Uvalde rinde homenaje a las víctimas del tiroteo en la Escuela Primaria Robb y destaca el impacto en la comunidad’ de KSAT.” KSAT. Última modificación el 25 de mayo de 2023. <https://www.ksat.com/news/local/2023/05/18/ksats-one-year-in-uvalde-honors-victims-of-robb-elementary-shooting-highlights-impact-in-community>.

Salinas, Rebecca, Andrew Wilson, Leigh Waldman y Gavin Nesbitt. “Estudiantes de Uvalde protestan contra la violencia armada en el Día Nacional de la Huelga Escolar.” KSAT. Última modificación el 5 de abril de 2023. <https://www.ksat.com/news/local/2023/04/05/watch-live-students-at-uvalde-walk-out-of-school-in-national-protest-of-gun-violence>.

Salinas, Rebecca. “Los oficiales de Uvalde le dijeron al DPS que la policía no tuvo ‘ninguna vacilación’ y que ‘cada minuto se utilizó para salvar vidas’, según indica el documento.” KSAT, 16 de julio de 2022.  
<https://www.ksat.com/news/local/2022/07/16/uvalde-officials-told-dps-that-police-had-zero-hesitation-each-minute-was-used-to-save-lives-document-shows>.

Salston, MaryDale y Charles R. Figley. “Efectos del estrés traumático secundario del trabajo con sobrevivientes de victimización criminal.” *Revista de estrés traumático*, 16, núm. 2 (2003): 167–175.  
<https://doi.org/10.1023/a:1022899207206>.

SAMHSA (Administración de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias). “Programa de Capacitación y Asistencia en Terapia de Crisis (CCP).” Última modificación el 14 de abril de 2022.  
<https://www.samhsa.gov/dtac/ccp>.

- SAMHSA (Administración de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias). "Violencia masiva y salud del comportamiento." *Boletín de investigación suplementario del Centro de asistencia técnica para desastres*, 2017. <https://www.samhsa.gov/dtac/disaster-behavioral-health-resources/supplemental-research-bulletin>.
- SAMHSA (Administración de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias). "Dar apoyo." Última modificación el 18 de julio de 2022. <https://www.samhsa.gov/workplace/employer-resources/provide-support>.
- SAMHSA (Administración de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias). "Primeros auxilios de estrés para el personal de bomberos y servicios de emergencias médicas." Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.samhsa.gov/resource/dbhis/stress-first-aid-fire-ems-personnel>.
- Sánchez, Ray. "'Tenemos problemas'. 80 minutos de terror en la Escuela Primaria Robb." CNN, 29 de mayo de 2022. <https://www.cnn.com/2022/05/29/us/uvalde-texas-elementary-school-shooting-week/index.html>.
- Sandoval, Edgar. "Se perdió un hijo, se salvó una hija." *The New York Times*, 30 de mayo de 2022. <https://www.nytimes.com/2022/05/30/us/victims-texas-shooting-family.html>.
- SB 64, Relacionado con una red de apoyo entre pares para cierto personal policial (2021). Legislatura del estado de Texas, sesión legislativa 87(R). <https://capitol.texas.gov/billlookup/BillStages.aspx?LegSess=87R&Bill=SB64>.
- Schildkraut, Jaclyn y Amanda B. Nickerson. "¿Deberíamos o no deberíamos? Argumentos a favor y en contra de los simulacros de cierre de emergencia." *The MIT Press Reader*. Última modificación el 9 de junio de 2022. <https://thereader.mitpress.mit.edu/arguments-for-and-against-lockdown-drills>.
- Schlenger, William E., Juesta M. Caddell, Lori Ebert, Kathleen Jordan, Kathryn M. Rourke, David Wilson, Lisa Thalji, J. Michael Dennis, John A. Fairbank y Richard A. Kulka. "Reacciones psicológicas a los ataques terroristas: hallazgos del estudio nacional sobre las reacciones de los estadounidenses ante el 11 de septiembre." *Journal of the American Medical Association* 288, núm. 5 (2002): 581–588. <https://doi.org/10.1001/jama.288.5.581>.
- Schonfeld, David J., Marlene Melzer-Lange, Andrew N. Hashikawa, Peter A. Gorski, Steven Krug, Carl Baum, Sarita Chung, *et al.* "Participación de niños y adolescentes en simulacros y ejercicios de crisis en vivo." *Pediatrics* 146, núm. 3 (2020). <https://doi.org/10.1542/peds.2020-015503>.
- Schonfeld, Zach. "Lo que sabemos sobre las víctimas de Uvalde que fueron hospitalizadas." Yahoo! News, 30 de mayo de 2022. <https://news.yahoo.com/know-uvalde-victims-were-hospitalized-032425461.html?guccounter=1>.
- Schweit, Katherine W. "Abordar el problema del tirador activo." *FBI Law Enforcement Bulletin*. Última modificación el 7 de mayo de 2013. <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/addressing-the-problem-of-the-active-shooter>.
- SECCIÓN 2.17 DEL CÓDIGO PENAL de Texas, Deberes generales de los agentes de policía: Conservador de la Paz (1965, en su versión enmendada). <https://statutes.capitol.texas.gov/Docs/CR/htm/CR.2.htm#2.17htm>.

- SECCIÓN 221.1 DEL CÓDIGO ADMINISTRATIVO DE TEXAS, Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales: Requisitos del certificado de competencia (2011, en su versión enmendada).  
[https://texreg.sos.state.tx.us/public/readtac\\$ext.TacPage?sl=R&app=9&p\\_dir=&p\\_rloc=&p\\_tloc=&p\\_ploc=&pg=1&p\\_tac=&ti=37&pt=7&ch=221&rl=1](https://texreg.sos.state.tx.us/public/readtac$ext.TacPage?sl=R&app=9&p_dir=&p_rloc=&p_tloc=&p_ploc=&pg=1&p_tac=&ti=37&pt=7&ch=221&rl=1).
- SECCIÓN 221.43 DEL CÓDIGO ADMINISTRATIVO DE TEXAS, Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales: Certificado de competencia en las Fuerzas Policiales de las escuelas (2016, en su versión enmendada).  
[https://texreg.sos.state.tx.us/public/readtac\\$ext.TacPage?sl=R&app=9&p\\_dir=&p\\_rloc=&p\\_tloc=&p\\_ploc=&pg=1&p\\_tac=&ti=37&pt=7&ch=221&rl=43](https://texreg.sos.state.tx.us/public/readtac$ext.TacPage?sl=R&app=9&p_dir=&p_rloc=&p_tloc=&p_ploc=&pg=1&p_tac=&ti=37&pt=7&ch=221&rl=43).
- SECCIÓN 37.103 DEL CÓDIGO Educativo de Texas, Aplicación de normas (1995).  
<https://statutes.capitol.texas.gov/Docs/ED/htm/ED.37.htm#37.103>.
- SECCIÓN 37.108(G) DEL CÓDIGO Educativo de Texas, Plan de Operaciones de Emergencia Multirriesgo; Auditoría de Seguridad y Protección (2005). <https://statutes.capitol.texas.gov/Docs/ED/htm/ED.37.htm#37.108>.
- SECCIÓN 37.109 DEL CÓDIGO Educativo de Texas, Comité de Seguridad y Protección Escolar (2009, en su versión enmendada). <https://statutes.capitol.texas.gov/Docs/ED/htm/ED.37.htm#37.109>.
- SECCIÓN 37.114 DEL CÓDIGO Educativo de Texas, Mejores prácticas para simulacros y ejercicios escolares de emergencia; simulacros escolares obligatorios (2019, en su versión enmendada).  
<https://statutes.capitol.texas.gov/Docs/ED/htm/ED.37.htm#37.114>.
- SECCIÓN 37.115 DEL CÓDIGO Educativo de Texas, Equipo y programa de evaluación de amenazas y escuela segura y de apoyo (2019). <https://statutes.capitol.texas.gov/Docs/ED/htm/ED.37.htm#37.115>.
- SECCIÓN 37.201 DEL CÓDIGO Educativo de Texas, Centro de Seguridad Escolar de Texas (2001).  
<https://statutes.capitol.texas.gov/Docs/ED/htm/ED.37.htm#37.201>.
- SECCIÓN 392.303(14) DEL CÓDIGO ADMINISTRATIVO DE TEXAS, Comisión de Salud y Servicios Humanos de Texas: Definiciones: Memorando de entendimiento (MOU) (2015).  
[https://texreg.sos.state.tx.us/public/readtac\\$ext.TacPage?sl=R&app=9&p\\_dir=&p\\_rloc=&p\\_tloc=&p\\_ploc=&pg=1&p\\_tac=&ti=1&pt=15&ch=392&rl=303](https://texreg.sos.state.tx.us/public/readtac$ext.TacPage?sl=R&app=9&p_dir=&p_rloc=&p_tloc=&p_ploc=&pg=1&p_tac=&ti=1&pt=15&ch=392&rl=303).
- SECCIÓN 418.1015 del CÓDIGO DE GOBIERNO DE TEXAS, Directores de Gestión de Emergencias (2007, en su versión enmendada). <https://statutes.capitol.texas.gov/Docs/GV/htm/GV.418.htm#418.1015>.
- SECCIÓN 5121, CAPÍTULO 42 del CÓDIGO DE EE. UU., Ley Robert T. Stafford de Ayuda en Casos de Desastre y Asistencia de Emergencia (1974), en su versión enmendada.  
<https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2021-title42/html/USCODE-2021-title42-chap68-subchapl-sec5121.htm>.
- Seline, Libby. "Hasta pronto 'Pensamientos y oraciones': 4 meses después, un análisis de cómo reaccionó Twitter ante Uvalde." *San Antonio Express-News*, 13 de septiembre de 2022.  
<https://www.expressnews.com/news/local/article/Uvalde-shooting-twitter-analysis-17413430.php>.

- Serrano, Alejandro y Uriel J. García. “El Distrito Escolar de Uvalde suspende a todo su departamento de policía.” *The Texas Tribune*, 7 de octubre de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/10/07/uvalde-school-police-suspended>.
- Serrano, Alejandro. “El jefe del DPS, Steve McCraw, dice que su ‘institución no fracasó’ en Uvalde.” *The Texas Tribune*, 27 de octubre de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/10/27/steve-mccraw-dps-response>.
- Sewell, James D. *Guía para desarrollar una política eficaz de gestión del estrés para las fuerzas policiales: apoyo psicológico, capacitación del personal de la agencia, enfermedades cardiovasculares y suicidio policial*. Washington, D.C.: Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad, 2021. <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter?item=cops-w0943>.
- Shakhnazarova, Nika. “Las víctimas de la masacre escolar de Texas que intercambiaban textos de ‘te amo’ serán enterradas una al lado de la otra.” *New York Post*, 8 de junio de 2022. <https://nypost.com/2022/06/08/annabell-rodriguez-james-lopez-to-be-buried-next-to-each-other>.
- Shalchi, Homa. “Efectos psicológicos de los simulacros de tirador activo en las escuelas.” Facultad de Medicina de Baylor. Última modificación el 19 de agosto de 2019. <https://www.bcm.edu/news/psychological-effect-of-active-shooter-drills>.
- Silver, Ashley. “El distrito escolar de Uvalde contrata a un nuevo jefe de policía interino.” *Police1*, 17 de noviembre de 2022. <https://www.police1.com/chiefs-sheriffs/articles/uvalde-school-district-hires-new-interim-police-chief-QzrJTMmKLyEUDLNA>.
- Silverman, W. K. y A.M. La Greca. “Niños que experimentan desastres: definiciones, reacciones y predictores de resultados.” En *Ayudar a los niños a afrontar los desastres y el terrorismo*, editado por Annette M. La Greca, Wendy K. Silverman, Eric M. Vernberg y Michael C. Roberts, 11–33. Washington, D.C.: Asociación Estadounidense de Psiquiatría, 2002.
- Smith, Kelli. “Cientos de agentes de policía se han inscrito en el programa de salud mental de Texas, dicen los funcionarios.” *Dallas Morning News*, 8 de septiembre de 2022. <https://www.dallasnews.com/news/public-safety/2022/09/08/hundreds-of-police-officers-have-signed-up-for-texas-mental-health-program-officials-say/>.
- Sottile, Zoe. “Su mamá fue asesinada en Uvalde, luego su papá murió de un ataque al corazón; ahora la gente está donando millones para su familia.” *CNN*, 29 de mayo de 2022. <https://www.cnn.com/2022/05/29/us/uvalde-family-gofundme-trnd/index.html>.
- Stanley, Ian H., Joseph W. Boffa, Melanie A. Hom, Nathan A. Kimbrel y Thomas E. Joiner. “Diferencias en los síntomas psiquiátricos y las barreras a la atención de la salud mental entre bomberos voluntarios y de carrera.” *Psychiatry Research* 247 (2017): 236–242. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2016.11.037>.
- Staub, Ervin. *Las raíces del bien y la resistencia al mal: atención inclusiva, valor moral, altruismo nacido del sufrimiento, observación activa y heroísmo*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 2015.
- Staub, Ervin. *Vencer el mal: Genocidio, conflicto violento y terrorismo*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 2010. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195382044.001.0001>.

Stein, Robin y Alexander Cardia. "La investigación estatal impulsó una comprensión errónea de los retrasos durante la respuesta policial en Uvalde." *The New York Times*, 12 de octubre de 2022.

<https://www.nytimes.com/2022/10/12/us/uvalde-shooting-police-response-investigation.html>.

Steinberg, Alan M., Melissa J. Brymer, Soeun Kim, Ernestine C. Briggs, Chandra Ghosh Ippen, Sarah A. Ostrowski, Kevin J. Gully y Robert S. Pynoos. "Propiedades psicométricas del índice de reacción del trastorno de estrés postraumático de UCLA: Parte I." *Journal of Traumatic Stress* 26, núm. 1 (2013): 1–9.

<https://doi.org/10.1002/jts.21780>.

Straub, Frank, Blake Norton, Jennifer Zeunik, Brett Meade, Ben Gorban, Rebecca Benson, Joyce Iwashita, Alyse Folino Ley y Michael Johnson. *Recuperarse y seguir adelante: lecciones aprendidas y recomendaciones tras el tiroteo en la Escuela Secundaria Marjory Stoneman Douglas*. Washington, D.C.: Instituto Nacional de Policía, 2019. <https://www.policinginstitute.org/publication/recovering-and-moving-forward-lessons-learned-and-recommendations-following-the-shooting-at-marjory-stoneman-douglas-high-school>.

Straub, Frank, Jeffrey Brown, Roberto Villaseñor, Jennifer Zeunik, Ben Gorban, Blake Norton y Eddie Reyes. *Avanzando Charlotte: una evaluación de la Fundación de la Policía de la respuesta del Departamento de Policía de Charlotte-Mecklenburg a las manifestaciones de septiembre de 2016*. Arlington, VA: Instituto Nacional de Policía (anteriormente conocido como Fundación de la Policía), 2018.

<https://www.policinginstitute.org/publication/advancing-charlotte-a-police-foundation-assessment-of-the-charlotte-mecklenburg-police-department-response-to-the-september-2016-demonstrations>.

Sturdevant, Neil. "La beca Texas 4-H honra a Makenna Lee Elrod Seiler." *Uvalde Leader-News*, 22 de diciembre de 2022. <https://www.uvaldeleadernews.com/articles/texas-4-h-scholarship-honors-makenna-lee-elrod-seiler>.

TCOLE (Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales). "Capacitación obligatoria por ley." Memorando, 13 de junio de 2022. Austin, TX: Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales.

<https://www.tcole.texas.gov/sites/default/files/documents/LTM%2001.020%20Licensee%20Training%20Mandates%2006.13.2022.pdf>.

TCOLE (Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales). "Curso de Licenciatura Básica de Telecomunicaciones (2022)." Última modificación el 6 de septiembre de 2022.

<http://www.tcole.texas.gov/content/basic-telecommunicator-licensing-course-2022>.

TCOLE (Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales). "Capacitación de las fuerzas policiales de la escuela." *Technical Assistance Bulletin*. 27 de agosto de 2019.

<https://www.tcole.texas.gov/content/technical-assistance-bulletins>.

TCOLE (Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales). "Certificados de competencia." Consultado el 3 de agosto de 2023. <http://www.tcole.texas.gov/content/proficiency-certificates>.

TCOLE (Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales). "Curso Básico de agente de las fuerzas policiales 720." Última modificación el 17 de febrero de 2022. <http://www.tcole.texas.gov/content/basic-peace-officer-course-720>.

- TCOLE (Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales). "Historia de TCOLE." Consultado el 5 de diciembre de 2023. <http://www.tcole.texas.gov/content/tcole-history>.
- TCOLE (Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales). "Misión de TCOLE." Consultado el 3 de agosto de 2023. <http://www.tcole.texas.gov/content/tcole-mission>.
- TCOLE (Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales). "Proveedores de capacitación." Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.tcole.texas.gov/content/training-providers>.
- TCOLE (Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales). "Requisitos de capacitación." Consultado el 8 de agosto de 2023. <https://www.tcole.texas.gov/content/training-requirements>.
- TCOLE (Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales). *Respuesta a un tirador activo de las fuerzas policiales de las escuelas: Curso #2195*. Austin: Comisión de Texas sobre las Fuerzas Policiales, 2020. <https://s3.documentcloud.org/documents/22046076/active-shooter-sble-2195-course-final-1-30-20.pdf>.
- Tedeschi, Richard G., Jane Shakespeare-Finch, Kanako Taku y Lawrence G. Calhoun. "Investigación del desarrollo sobre el crecimiento postraumático." En *Crecimiento postraumático: teoría, Investigación y Aplicaciones*, 199-125. Nueva York: Routledge, 2018.
- Terapia del componente de trauma y duelo para adolescentes*. Los Ángeles: La Red Nacional de Estrés Traumático Infantil, 2018. <https://www.nctsn.org/interventions/trauma-and-grief-component-therapy-adolescents>.
- Texas Tribune*. "CISD de Uvalde." Consultado el 8 de agosto de 2023. <https://schools.texastribune.org/districts/uvalde-cisd>.
- Thomas, Jake. "El video del pasillo de Uvalde reaviva la furia contra la policía mientras las familias condenan su publicación." *Newsweek*, 13 de julio de 2022. <https://www.newsweek.com/uvalde-hallway-video-reignites-fury-police-families-condemn-release-1724104>.
- Tiesman, Hope M., Katherine L. Elkins, Melissa Brown, Suzanne Marsh y Leslie M. Carson. "Suicidios entre los socorristas: una llamada a la acción." *Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades*, 6 de abril de 2021. <https://blogs.cdc.gov/niosh-science-blog/2021/04/06/suicides-first-responders>.
- Tosone, Carol, John P. McTighe, Jennifer Bauwens y April Naturale. "El estrés traumático compartido y el impacto a largo plazo del 11 de septiembre en los médicos de Manhattan." *Revista de estrés traumático*, 24, núm. 5 (2011): 546–552. <https://doi.org/10.1002/jts.20686>.
- Tosone, Carol, Orit Nuttman-Shwartz y Tricia Stephens. "Trauma compartido: Cuando lo profesional es personal." *Clinical Social Work Journal* 40 (2012): 231–239. <https://doi.org/10.1007/s10615-012-0395-0>.
- Treisman, Rachel y Alex Leff. "Cómo están reaccionando los líderes mundiales ante el tiroteo en la escuela de Uvalde." NPR, 25 de mayo de 2022. <https://www.npr.org/2022/05/25/1101256376/leaders-reaction-to-uvalde-school-shooting-texas-zelensky-pope-trudeau>.



- UCISD (Distrito Escolar Independiente y Consolidado de Uvalde). “Junta Escolar del U.C.I.S.D.” Consultado el 8 de agosto de 2023. <https://www.ucisd.net/about-ucisd/schoolboard>.
- Universidad del Norte de Texas en Dallas. “Red de pares de las fuerzas policiales de Texas.” Consultado el 3 de agosto de 2023. <https://www.untDallas.edu/cpi/tlepn>.
- Ura, Alexa. “Irma y Joe García, una maestra y su desconsolado esposo, están enterrados juntos en Uvalde.” *The Texas Tribune*, 1 de junio de 2022. <https://www.texastribune.org/2022/06/01/garcia-funeral-ualde-shooting>.
- Uria, Daniel. “Los dolientes se reúnen para los funerales de un estudiante y una maestra asesinados en el tiroteo de Uvalde.” UPI, 2 de junio de 2022. [https://www.upi.com/Top\\_News/US/2022/06/01/mourners-gather-funerals-student-teacher-killed-Uvalde-shooting/8631654134736](https://www.upi.com/Top_News/US/2022/06/01/mourners-gather-funerals-student-teacher-killed-Uvalde-shooting/8631654134736).
- Usher, Laura, Stefanie Friedhoff, Sam Cochran y Anand Pandya. *Prepararse para lo inimaginable: cómo pueden los jefes de policía salvaguardar la salud mental de los agentes antes y después de eventos con víctimas masivas*. Washington, D.C.: Oficina de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad, 2016. <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter?item=cops-p347>.
- Virgin, Yami. “Nuevo video de cámara corporal de la tragedia de la escuela de Uvalde.” KEYE, 26 de octubre de 2022. <https://cbsaustin.com/newsletter-daily/new-body-camera-video-from-ualde-school-tragedy>.
- Virgin, Yami. “Un Texas Ranger principal se retira repentinamente en medio de una investigación del tiroteo de la escuela de Uvalde.” NBC News 4 San Antonio, 25 de octubre de 2022. <https://news4sanantonio.com/news/local/top-texas-ranger-suddenly-retires-in-middle-of-ualde-school-shooting-investigation-teachers-students-murder-police-troopers-robb-elementary>.
- Vreeland, Betty. “Una práctica de psicoeducación para la esquizofrenia basada en evidencia: una intervención práctica para los pacientes y sus familias.” *Psychiatric Times* 29, núm. 2 (2012): 34–40. <https://www.psychiatrictimes.com/view/evidence-based-practice-psychoeducation-schizophrenia>.
- Walton, Xavier. “El CISD de Uvalde anuncia la recomendación de despedir a Pete Arredondo.” KHOU, 21 de julio de 2022. <https://www.khou.com/article/news/special-reports/ualde-school-shooting/ualde-cisd-plans-termination-pete-arredondo/285-56df553b-7271-4298-902d-c71cfc13125f>.
- Watson, Patricia J., Vickie Taylor, Richard Gist, Erika Elvander, Frank Leto, Bob Martin, Jim Tanner, *et al.* *Primeros auxilios contra el estrés para bomberos y personal de servicios médicos de emergencia: Manual del estudiante*. Emmitsburg, MD: Fundación Nacional de Bomberos Caídos, 2015. [https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/stress\\_first\\_aid.asp](https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/stress_first_aid.asp).
- Watson, Patricia y Richard J. Westphal. *Primeros auxilios contra el estrés para trabajadores de la salud*. Washington, D.C.: Departamento de Asuntos de Veteranos de EE. UU., 2020. [https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/stress\\_first\\_aid.asp](https://www.ptsd.va.gov/professional/treat/type/stress_first_aid.asp).
- Weber, Paul J. “Los estudiantes de Uvalde regresan a la escuela por primera vez desde el ataque.” Associated Press, 6 de septiembre de 2022. <https://apnews.com/article/shootings-texas-education-3e0fc3ec61c1135f8bdae5a18f786ef7>.

- Weber, Paul J. "Statesman y otros medios de comunicación demandan a oficiales de Uvalde por los registros del tiroteo." *Austin American-Statesman*, 30 de agosto de 2022, <https://www.statesman.com/story/news/2022/08/30/uvalde-shooting-records-lawsuit-statesman-other-news-media-sue/65464656007>.
- Wertheimer, Tiffany. "Tiroteo de Texas: los maestros que sacrificaron sus vidas para proteger a los menores." BBC News, 26 de mayo de 2022. <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-61593071>.
- Wiley, Kelly. "El tiroteo en una escuela de Texas en Uvalde motiva al DPS a cambiar la política sobre tirador activo." KXAN, 9 de septiembre de 2022. <https://www.kxan.com/news/active-shooter-policy-changed-in-wake-of-uvalde-according-to-dps-emails>.
- Willis, Dan. "Perspectiva: principios de un liderazgo eficaz de las fuerzas policiales." *FBI Law Enforcement Bulletin*. Última modificación el 1 de marzo de 2011. <https://leb.fbi.gov/articles/perspective/perspective-principles-of-effective-law-enforcement-leadership>.
- Wilson, Laura C. "Una revisión sistemática del probable trastorno de estrés postraumático en los socorristas después de una violencia masiva provocada por el hombre." *Psychiatry Research* 229, núm. 1–2 (2015): 21–26. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2015.06.015>.
- Wolfe, Elizabeth y Andy Rose. "El Departamento de Seguridad Pública de Texas debe publicar documentos relacionados con el tiroteo en la escuela de Uvalde, dictamina el juez." CNN, 29 de junio de 2023. <https://www.cnn.com/2023/06/29/us/uvalde-texas-dps-shooting-response-records-ruling/index.html>.
- Yan, Holly, Harmeet Kaur, Melissa Alonso, Amir Vera y Sharif Paget. "Recordando lo que sabemos sobre las víctimas de la Escuela Primaria Robb." CNN, 23 de julio de 2022. <https://www.cnn.com/2022/05/25/us/victims-uvalde-texas-school-shooting/index.html>.
- Yousef, Odette. "Las conspiraciones sobre tiroteos en escuelas de Texas indican que la desinformación de la extrema derecha está evolucionando." NPR, 26 de mayo de 2022. <https://www.npr.org/2022/05/26/1101479269/texas-uvalde-school-shooting-misinformation-conspiracy-far-right>.
- Zoellner, Lori A., Edna B. Foa y Bartholomew D. Brigidi. 1999. "Fricción interpersonal y trastorno de estrés postraumático en mujeres víctimas de agresión sexual y no sexual." *Journal of Traumatic Stress* 12, núm. 4 (1999): 689–700. <https://doi.org/10.1023/A:1024777303848>.
- Zoellner, Lori A., Norah C. Feeny, Afsoon Eftekhari y Edna B. Foa. "Cambios en las creencias negativas tras tres breves programas para facilitar la recuperación después de una agresión." *Depression and Anxiety* 28, núm. 7 (2011): 532–540. <https://doi.org/10.1002/da.20847>.

# Referencias adicionales

Análisis de documentos y datos del CIR

Análisis de capacitación del CIR

Grabaciones de CCTV de la funeraria Hillcrest Memorial

Grabaciones de CCTV de la Escuela Primaria Robb

Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Seguridad Pública de Texas

Grabaciones del panel del Departamento de Seguridad Pública de Texas

Mensajes de radio del Departamento de Seguridad Pública de Texas

Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Parques y Vida Silvestre de Texas

Grabaciones de cámaras corporales de agentes del condado de Uvalde

Grabaciones de cámaras corporales de la Oficina del Sheriff del condado de Uvalde

Mensajes de radio de la Oficina del Sheriff del condado de Uvalde

Llamadas al 911 del Departamento de Policía de Uvalde

Grabaciones de cámaras corporales del Departamento de Policía de Uvalde

Llamadas de servicio del Departamento de Policía de Uvalde

Teléfono fijo del centro de despacho del Departamento de Policía de Uvalde

Registro de llamadas del incidente del Departamento de Policía de Uvalde

Mensajes de radio del Departamento de Policía de Uvalde







**COPS**  
*Community Oriented Policing Services*  
*U.S. Department of Justice*

U.S. Department of Justice  
Office of Community Oriented Policing Services  
145 N Street NE  
Washington, DC 20530

Para obtener información sobre las programas  
de la Oficina COPS, llame al Centro de Recursos  
de la Oficina COPS al 800-421-6770.

Visite la Oficina COPS en línea al [cops.usdoj.gov](https://cops.usdoj.gov).