

Colección Manuales  
para la Formación de Formadores

06

# POLICÍA DE PROXIMIDAD



## ÍNDICE

Introducción	3
Objetivos	3
Contenidos	4
Metodología	5
<b>MÓDULO I</b>	<b>6</b>
<b>LA COMUNIDAD Y EL SERVICIO DE POLICÍA</b>	
<b>BLOQUE I: LA CIUDADANÍA Y LA SEGURIDAD</b>	<b>7</b>
1.1-El ciudadano actual y sus preocupaciones	
1.2-Sobre la seguridad.	
1.3-La seguridad ciudadana	
<b>BLOQUE II: EL SERVICIO DE POLICÍA</b>	<b>16</b>
<b>1.4-Sobre el concepto de policía.</b>	
<b>1.5- Etapas del servicio de policía</b>	
Etapas políticas	
Etapas profesionales	
Etapas de la policía comunitaria	
Esencia de la Policía Comunitaria	
Componentes de la Policía Comunitaria	
Denominaciones según diferentes países.	
¿Cómo se efectiviza en nuestro país la Policía Comunitaria?	
<b>BLOQUE III: LA POLICÍA COMUNITARIA</b>	<b>29</b>
<b>1.6- Acepciones sobre policía comunitaria</b>	
Qué es policía comunitaria	
Qué no es policía comunitaria	
El grave agujero en el centro del Servicio de Policía.	
<b>1.7-funciones críticas de la policía. Incidentes y problemas</b>	
Configuración de un problema	
La coterminidad para el trabajo en sociedad.	
La policía comunitaria y el servicio de policía consensuado.	

## **1.8- elementos centrales de la policía comunitaria**

El concepto de comunidad

Primer componente central: la comunidad

Proceso de asociación con la comunidad.

Segundo componente central: solución de problemas

Proceso de solución de problemas.

Implicaciones para la estructura organizativa y de gestión

Valores: principios guía.

<b>MÓDULO II:</b>	<b>5</b>
<b>LA PRÁCTICA DE LA POLICÍA COMUNITARIA</b>	
<b>BLOQUE I: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL</b>	<b>45</b>
2.1-Servicio de policía orientado a la comunidad: internacional.	
2.2-Servicio de policía orientado a la comunidad: práctica.	
2.3-Prácticas policiales que reflejan el compromiso hacia la policía comunitaria.	
<b>BLOQUE II: METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS INTERVENCIONES DE POLICÍA COMUNITARIA.</b>	<b>52</b>
2.4-marco comunitario favorable para la implementación.	
2.5-aspectos básicos para el acercamiento a la comunidad.	
2.6-la metodología operativa.	
<b>BLOQUE III: LA COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>	<b>60</b>
3.1-El yudo verbal	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>72</b>

# INTRODUCCIÓN

El Agente de Calle debe desempeñar varias funciones, con centralidad en el derecho a la seguridad de todos los ciudadanos. Ésta es una obligación jurídica asumida por el Estado y delegada en el las fuerzas de seguridad, las que deben responder con la eficacia y profesionalismo que el contexto social actual exige.

La convivencia segura y pacífica demanda de los ciudadanos, funcionarios policiales y autoridades aunadas en este esfuerzo conjunto, medida por lazos de confianza. La vida social se desarrolló en apoyo de leyes que la regulan, definiendo derechos y obligaciones para cada una de las partes constituyentes de un entramado social democrático. Toda transgresión a ese ordenamiento, en cualquiera de sus formas y grados de gravedad, debe ser sancionado y prevenido, garantizando de esa manera la seguridad de las personas, actores, instituciones y espacios públicos, para lo cual la justicia dispone del apoyo y accionar de las fuerzas policiales.

El Estado, de esta manera, confiere a los funcionarios policiales la autoridad para intervenir en la regulación de la convivencia social, y en ello, la modalidad de intervención resulta un aspecto sustantivo, en el marco de la seguridad ciudadana acorde a las sociedades democráticas y sus demandas hacia los efectivos policiales. El policía es parte, como ciudadano a su vez, de la comunidad en la que presta servicio, y como profesional desarrolla esta actividad desde una perspectiva ética, conforme normativas, técnicas y procedimientos con base en la defensa de los Derechos y las garantías constitucionales.

Para ello, es necesario disponer de efectivos policiales adecuadamente formados para el ejercicio responsable de su profesión, preparados para ejercer la autoridad conferida por el Estado de manera sistemática y disciplinada, respondiendo de manera eficaz y efectiva en la resolución de las situaciones de intervención. Se trata de un profesional crítico y reflexivo sobre entorno y de su propia práctica, capaz de identificar las necesidades operativas en sus contextos de inserción.

Este material pretende ser un aporte a la formación del Agente de Calle, orientado a su accionar en la proximidad con el ciudadano, como una contribución a su profesionalización como agente al cuidado de la seguridad ciudadana en cada una de las jurisdicciones nacionales.

## OBJETIVOS

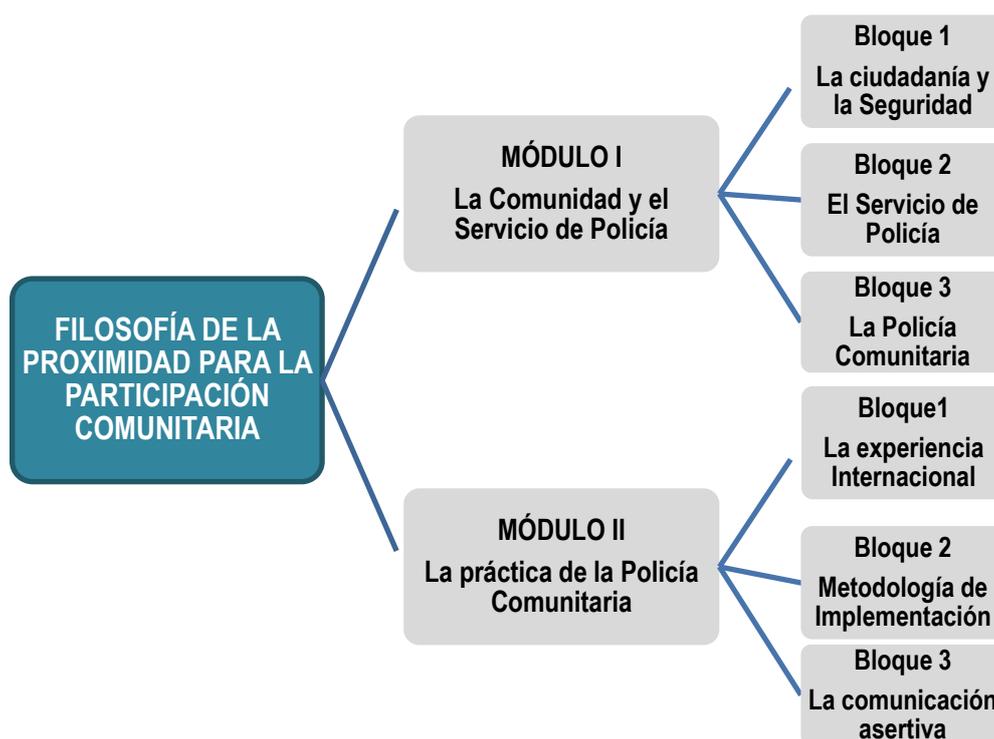
Este curso se propone **fortalecer las competencias profesionales de los Agentes de Calle en el marco del modelo de actuación basado en la Filosofía de la Proximidad y la Participación Comunitaria.**

Para ello, se espera que a su término, los participantes puedan desarrollar las siguientes capacidades:

- Comprender e internalizar los principios y paradigmas de la policía comunitaria.
- Valorar la centralidad del ciudadano como coproductor de seguridad en el marco del Servicio de Policía Comunitaria
- Identificar el objetivo y modalidad de intervención de la policía comunitaria.
- Reconocer la metodología básica de intervención.
- Promover el entendimiento recíproco y el diálogo constructivo con la comunidad para la coproducción del derecho a la seguridad.
- Valorar la importancia de comunicarse de manera asertiva con la comunidad

## CONTENIDOS

Para alcanzar los **objetivos de aprendizaje planteados como capacidades** a desarrollar, han sido seleccionados los contenidos considerados necesarios para dar respuesta a la problemática del acondicionamiento físico de los agentes de calle, de acuerdo a una organización modular que los estructura en torno de cada una de esas capacidades, del modo en que sigue:



- Por medio del **Módulo I**, se abordará el marco conceptual que circunscribe al modelo de Policía Comunitaria, identificando su contexto de origen y la relación con el Servicio de Policía, en función de sus cambios organizacionales y estructurales.
- Por medio del **Módulo II**, trabajaremos sobre la instancia práctica de las intervenciones de Policía Comunitaria, con base en experiencias internacionales,

encuadre metodológico y relevancia, como parte de la metodología, del componente comunicacional.

## **METODOLOGÍA**

En este material y los módulos en que está organizado, el cursante encontrará:

- Desarrollo de conceptos.
- Documentación técnica relacionada con los contenidos.
- Lecturas ampliatorias de contenidos.
- Estudio de casos.
- Actividades de refuerzo y consolidación de la capacidad a desarrollar.

Es decir, presenta, de manera integrada, conceptos y procedimientos vinculados a la relación permanente entre teoría y práctica, enfatizando en particular la práctica fundamentada como base del desempeño esperado de los agentes.

**“Si buscas resultados distintos,  
no hagas siempre lo mismo”**

*Albert Einstein*

# MÓDULO I: SEGURIDAD CIUDADANA Y SERVICIO DE POLICÍA

Iniciaremos el tratamiento de los contenidos correspondientes al Módulo I invitando a realizar una primera aproximación al tema, partiendo de su propia experiencia.



## EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

a- ¿Qué conocemos sobre la “seguridad”? ¿Cómo la definiríamos?

---

---

---

b-Según su parecer, ¿Cómo describiría la situación de seguridad que vive el ciudadano común?

---

---

---

c-Según su parecer, ¿Qué factores considera que inciden esa descripción?

---

---

---

## BLOQUE I:

### EL AGENTE DE CALLE Y LA CONVIVENCIA SOCIAL

Daremos inicio el tratamiento de los contenidos de este material, tomando como punto de partida su título, *Educación Física Policial*. Para ello debemos comenzar por desagregar los términos que componen la expresión.

#### 1.1-EL CIUDADANO ACTUAL Y SUS PREOCUPACIONES

Para comenzar a aproximarnos a las problemáticas de intervención de los Agentes de Calle, nada más apropiado que partir de la realidad concreta atravesada por nuestra sociedad.

Revisemos algunos aportes tomados de distintas publicaciones, partiendo de una pregunta organizadora:

¿Cuáles son las preocupaciones que enfrentamos en nuestra vida cotidiana?



A- Veamos la siguiente imagen<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Fuente:

<http://programacontactoconlacreacion.blogspot.com.ar/2016/08/los-rosarinos-salieron-la-calle.html>

1- ¿Qué contenido le daría a la expresión “sobrevivir”? Para estos ciudadanos, ¿qué implica el agregado del prefijo “sobre”? Describa las situaciones que supone están relacionadas con esta expresión.

-----

-----

-----

-----

-----

-----



**B-Leamos el siguiente artículo**

## **Inseguridad, inflación y corrupción, las principales preocupaciones de los argentinos**

Así lo reveló una reciente encuesta. Cuál es la opinión sobre los políticos y la visión sobre la economía

29 de febrero de 2016

Así se desprende de un informe de Latinobarómetro. A tono con lo que ocurre en otros países de la región, la falta de seguridad fue la opción que escogió el 35% de los consultados al identificar sus inquietudes.

Una encuesta elaborada por la ONG *Latinobarómetro* en toda América Latina reveló las principales preocupaciones que tiene la gente en cuanto a la situación general de sus países durante el 2013. **La delincuencia, el desempleo y la corrupción son percibidos como los mayores problemas, en promedio, en la mayoría de los lugares.**

Históricamente, en este tipo de encuestas los problemas económicos aparecían al tope de las preocupaciones de los ciudadanos. Pero el importante crecimiento vivido por América Latina en la última década favoreció que esta cuestión cediera frente a nuevas inquietudes.

De acuerdo con el estudio, la Argentina está a tono con el resto del continente y la inseguridad está al tope de las inquietudes. Según el relevamiento, el 35% de los encuestados piensa que los delitos y la delincuencia son el más grave problema del país.

Muy por debajo de este flagelo se ubica la **inflación**. Con el 11% de las respuestas, figura como la segunda preocupación más importante del país.

Levemente detrás se sitúa la desocupación, con el 9%, y los problemas en la economía en general y la corrupción (8%).

La categoría de **Otros** problemas obtuvo el 7 por ciento, mientras que la Política y la Educación cerraron al ser elegidas con el 5 y el 4% respectivamente.

Ante la consulta sobre los principales problemas, la ONG preguntó a los encuestados si creían que el Estado o el Gobierno tienen la capacidad de resolverlos en los próximos cinco años. Al respecto, **el 62% piensa que es poco probable que lo puedan hacer**, mientras que apenas el 34 considera que es probable que esto ocurra.

<http://www.infobae.com/2016/02/29/1793740-inseguridad-inflacion-y-corrupcion-las-principales-preocupaciones-los-argentinos/>

- 1- Realicen primero la lectura de manera individual, subrayando aquello que les parezca relevante o llame su atención.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

- 2- En diálogo con un compañero, intercambien opiniones sobre los pasajes que hayan seleccionado, y establezcan una relación con su futuro rol profesional, reflexionando sobre

el párrafo final del artículo. ¿Por qué, concretamente, piensan que el porcentaje más alto da esa opinión? ¿Con cuáles hechos o ejemplos –tomados de la propia experiencia o de la experiencia ajena- podría fundamentar la valoración ofrecida por los encuestados?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

### 1.2- SOBRE LA SEGURIDAD

En ambos casos, tanto por la imagen como por el artículo presentado, hemos visto que se presenta como principal preocupación la inseguridad.

Comencemos a acercarnos al objeto central de vuestro trabajo, como agentes de las fuerzas de seguridad, partiendo del abordaje del opuesto de la “inseguridad”.

#### ¿Qué se entiende por seguridad?

Se define a la **seguridad** como la **ausencia de peligro, daño o riesgo**.<sup>2</sup>

Se define a la **seguridad** como la **ausencia de peligro, daño o riesgo**.

También es la **sensación de confianza** que se tiene en algo o alguien. El concepto de “Seguridad” proviene del latín "securitas" que, a su vez, se deriva del adjetivo securus, el cual está compuesto por **se** (sin) y **cura** (cuidado o preocupación), lo que significa *sin temor, despreocupado o sin temor a preocuparse*.

En términos generales, la seguridad se define como<sup>3</sup>

"el estado de bienestar que percibe y disfruta el ser humano".

La seguridad consiste en hacer que el riesgo se reduzca a **niveles aceptables**, debido a que el riesgo es inherente a cualquier actividad y nunca puede ser eliminado. A su vez se

<sup>2</sup> <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4163.htm>

<sup>3</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad>

entiende a la seguridad como un proceso, es decir una actividad continua que es retroalimentada ante nuevos incidentes.

Desde el marco legal, en Argentina se la define como<sup>4</sup>:

Situación de hecho basada en el derecho en la cual se encuentran resguardadas la libertad, la vida y el patrimonio de los habitantes, sus derechos y garantías y la plena vigencia de las instituciones del sistema representativo, republicano y federal que establece la Constitución Nacional.

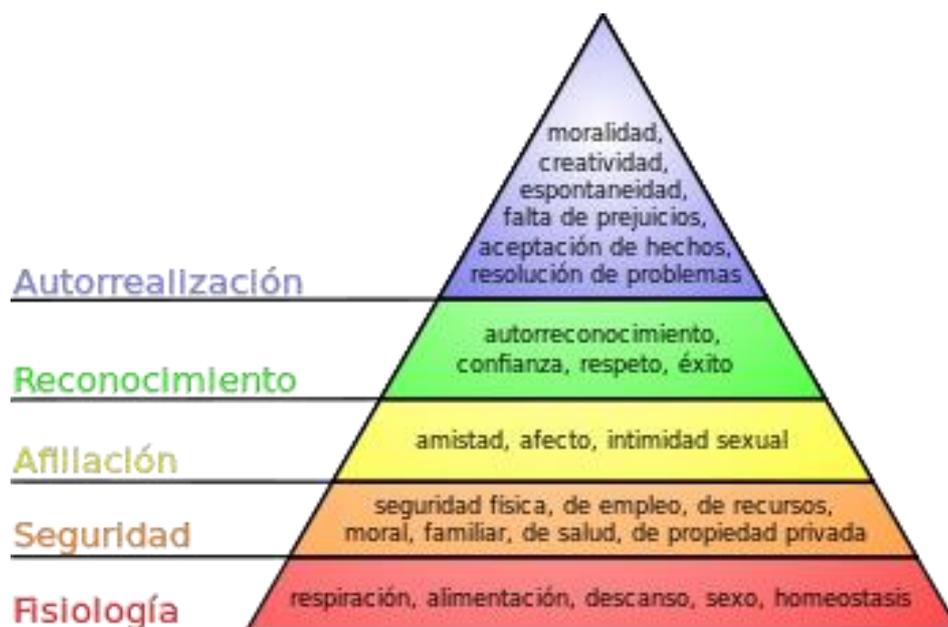
De este concepto se desprenden otros:

- Seguridad Ciudadana, Seguridad Pública,
- Seguridad Privada,
- Seguridad Social,
- Seguridad en el Trabajo, Seguridad Industrial, Seguridad Ambiental, Seguridad Alimentaria, Seguridad Jurídica, etcétera, según el contexto en el que se enmarque.

#### LA SEGURIDAD COMO NECESIDAD HUMANA

A este respecto hay distintos abordajes teóricos.

- Desde la psicología, la *Teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas* de Abraham Maslow, ubica a la seguridad en un segundo nivel, apoyada sobre las necesidades básicas.



<sup>4</sup> Ley de Seguridad Interior Nro. 24.059, art. 2

- Desde la antropología social, Bronislaw Malinowski, a través del análisis funcional, relaciona en su *Teoría de las Necesidades* al hombre como ente biológico y como ente social, en el marco de la comunidad en la que vive. Dividió las necesidades en tres categorías<sup>5</sup>:

- necesidades básicas (psicobiológicas). A cada necesidad básica le corresponde una “respuesta” de parte de su cultura.
- necesidades instrumentales (culturales), de integración, económicas, de disponer de normativas y políticas que las sostengan.
- necesidades simbólicas o integradoras (según conocimientos, prácticas o religión de cada cultura).

La jerarquía tiene que ver con el orden de aparición de las necesidades, no con su importancia. Las necesidades culturales son tan relevantes como las biológicas.

La cultura produce nuevas necesidades. Las respuestas culturales para satisfacer necesidades como la nutrición, la reproducción o la higiene dan lugar a condiciones que demandan respuestas culturales.

Dentro de las necesidades básicas, se identifican:

- Metabólicas
- Bienestar corporal
- Seguridad
- Relajación
- Movimiento
- Crecimiento

### ¿Por cuáles mecanismos se satisfacen las distintas necesidades?

Dirá Malinowsky: **A través de las instituciones**. Las distintas instituciones de una sociedad contribuyen de forma integrada a satisfacer las necesidades de sus miembros. El conjunto de instituciones es para Malinowski la **organización social**.

### 1.3- LA SEGURIDAD CIUDADANA

#### *Aproximaciones conceptuales*

Existen múltiples conceptos y nociones del término “*seguridad ciudadana*”, dependiendo del organismo o autor de que se trate. No hay consenso sobre si la seguridad ciudadana se refiere también a riesgos o amenazas no intencionadas (por ejemplo, desastres naturales) o de tipo económico y social (por ejemplo, fraudes, corrupción política...). En cambio, sí hay consenso en dos aspectos:

---

<sup>5</sup> <http://teoriaehistoriaantropologica.blogspot.com.ar/2012/03/malinowski-y-el-concepto-de-funcion.html>

- Refiere a una **condición colectiva**: a la ausencia de amenazas que pongan en peligro la seguridad de las personas en comunidad. En ese sentido, señala un componente normativo enfocado hacia un ideal.
- Refiere a **acciones concretas** orientadas a la eliminación de las amenazas de seguridad y la protección de la población. En ese sentido, el término se refiere a prácticas existentes conducentes a la idealidad de la norma.

La seguridad ciudadana **es la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía y de otras organizaciones de bien público**, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia, la utilización pacífica y ordenada de vías y de espacios públicos y, en general, evitar la comisión de delitos y faltas contra las personas y sus bienes.

**Es un servicio que debe brindar el Estado para garantizar la integridad de todos los ciudadanos y sus bienes<sup>6</sup>.**

Implica que los ciudadanos pueden convivir en armonía, cada uno respetando los derechos individuales del otro. El Estado es el garante de la seguridad pública y el máximo responsable a la hora de evitar las alteraciones del orden social. En este sentido, la seguridad pública es un servicio que debe ser universal, para proteger la integridad física de los ciudadanos y sus bienes.

Para ello, existen las Fuerzas de Seguridad, como la policía, que trabajan en conjunto con el Poder Judicial. Este Poder tiene la misión de aplicar las sanciones que estipula la ley, en rangos variables, según el país y la gravedad del delito. Depende, entre otros múltiples factores, de la eficacia de la policía, del funcionamiento del Poder Judicial, de las políticas estatales y de las condiciones sociales.

Para la Organización de los Estados Americanos<sup>7</sup>, se la entiende como:

Aquella situación donde las personas pueden vivir libres de las amenazas generadas por la violencia y el delito, a la vez que el Estado tiene las capacidades necesarias para garantizar y proteger los derechos humanos directamente comprometidos frente a las mismas. En la práctica, la seguridad ciudadana, desde un enfoque de los derechos humanos, es una condición donde las personas viven libres de la violencia practicada por actores estatales o no estatales.

Pese a señalar la primacía del Estado, también releva el carácter preventivo y de colaboración con la ciudadanía de las actuaciones del Estado y no una actividad reactiva ante la comisión del delito, agregando:

<sup>6</sup> <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4163.htm>

<sup>7</sup> Comisión Interamericana de los Derechos Humanos. (2009). [Informe sobre seguridad ciudadana y derechos humanos](#).

La seguridad ha sido desde siempre una de las funciones principales de los Estados. Indudablemente, con la evolución de los Estados autoritarios hacia los Estados democráticos ha ido evolucionando también el concepto de seguridad. El concepto de seguridad que se manejaba antes se preocupaba únicamente por garantizar el orden como una expresión de la fuerza y supremacía del poder del Estado. Hoy en día, los Estados democráticos promueven modelos policiales acordes con la participación de los habitantes, bajo el entendimiento de que la protección de los ciudadanos por parte de los agentes del orden debe darse en un marco de respeto de la institución, las leyes y los derechos fundamentales. Así, desde la perspectiva de los derechos humanos, cuando en la actualidad hablamos de seguridad no podemos limitarnos a la lucha contra la delincuencia, sino que estamos hablando de cómo crear un ambiente propicio y adecuado para la convivencia pacífica de las personas. Por ello, el concepto de seguridad debe poner mayor énfasis en el desarrollo de las labores de prevención y control de los factores que generan violencia e inseguridad, que en tareas meramente represivas o reactivas ante hechos consumados

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo<sup>8</sup>, a su vez, la entiende como una forma de **seguridad humana** que previene contra el delito súbito contra las personas y su patrimonio, incorporando la idea de seguridad ciudadana como **ejercicio del desarrollo humano**:

La seguridad ciudadana es una modalidad específica de la seguridad humana, que puede ser definida inicialmente como la protección universal contra el delito violento o predatorio. Seguridad ciudadana es la protección de ciertas opciones u oportunidades de todas las personas —su vida, su integridad, su patrimonio— contra un tipo específico de riesgo (el delito) que altera en forma "súbita y dolorosa" la vida cotidiana de las víctimas.

(...) Al atentar contra la vida, la integridad o el patrimonio de sus víctimas, los delitos enumerados arriba impiden el ejercicio de una libertad concreta, sacrifican una opción legítima o destruyen una oportunidad de realización humana: la inseguridad ciudadana es una negación flagrante del desarrollo humano. Pero además de este impacto inmediato, los delitos en cuestión afectan negativamente otras variables o procesos económicos, sociales y políticos que a su vez facilitan el desarrollo humano

Hasta aquí, hemos señalado, sobre la seguridad:

- Que es un estado perceptible de bienestar.
- Una necesidad humana.

<sup>8</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Informe sobre Desarrollo Humano para América Central*. Véase el «Capítulo 1: Seguridad ciudadana y desarrollo humano». 2013.

- Una práctica.
- Una responsabilidad del Estado, ejercida a través de las Fuerzas de Seguridad.
- Un concepto variable y evolutivo en su acepción, según la evolución de los contextos en los que se inscribe.
- Según esta evolución, varía la demanda sobre las fuerzas de seguridad y sus formas de organización, e ingresa como componente la participación ciudadana

El concepto de seguridad se ha ido transformando a lo largo de la historia para responder, conforme los cambios acontecidos en las sociedades, caracterizadas también por su continua evolución. Junto a las concepciones teóricas se han tenido que ir ajustando también:

-los *sujetos de estudio*,

-los *modelos* y

-las *acciones operativas* asociadas a ellas. De mismo modo, estos cambios impactaron en los distintos actores involucrados, en particular las instituciones policiales. A pesar de las resistencias naturales que genera cualquier cambio, estas organizaciones, encargadas de mantener el orden y hacer cumplir la ley, han tenido que pasar por procesos de reorganización.

Veamos a continuación: **¿cuáles han sido los cambios en cuanto a la acepción y organización de los servicios de policía?**

## BLOQUE II:

### EL SERVICIO DE POLICÍA

#### 1.4- SOBRE EL CONCEPTO DE POLICÍA

##### ¿Qué entendemos por policía?

El término "policía" se utilizó **con sentido amplio** hasta fines del siglo XVIII. Deriva de la antigua palabra griega *politeía* y del latín *polítia*, que significaba "gobierno" u "organización política". Fue solo a fines del siglo XVIII cuando el vocablo "policía" comenzó a ser usado **con sentido restringido**, entendiéndosela como: "*Cuerpo encargado de velar por el mantenimiento del orden público y la seguridad de los ciudadanos, a las órdenes de las autoridades políticas*"<sup>9</sup>.

Veamos algunas acepciones:

"Las definiciones de policía y de servicio policial varían entre los países. Un punto de vista, que obtiene apoyo generalizado, es que el servicio policial: [...] es acerca de la regulación del conflicto social y la representación de la autoridad social (Reiner y Spencer 1993, pág. ii.) Otro punto de vista, que obtiene menos apoyo, es que los policías son: [...] gente autorizada por un grupo para regular las interrelaciones personales dentro del grupo a través de la aplicación de la fuerza física (Bailey 1985, pág. 7)"

"Policía" (*police*) se refiere a un tipo particular de institución social, mientras que 'servicio de policía' (*policing*)<sup>10</sup> implica una serie de procesos con funciones sociales específicas. No hay en cada sociedad una policía. Las organizaciones policiales y el personal pueden tener varias formas cambiantes. El servicio de policía sin embargo, es una necesidad en cualquier orden social, que puede ser llevado a cabo por varios procesos y arreglos institucionales diferentes. Una organización estatal especialista organizada como 'policía', del tipo moderno, es sólo un ejemplo del 'servicio de policía' (Reiner 2000<sup>a</sup>: 1-2)".

"Policía (del latín, *polítia*, y este del griego, πολιτεία). 1. Cuerpo encargado de velar por el mantenimiento del orden público y la seguridad de los ciudadanos, a las órdenes de las autoridades políticas. 2. Buen orden que se observa y guarda en las ciudades y repúblicas, cumpliéndose las leyes u ordenanzas establecidas para su mejor gobierno. 3. Limpieza, aseo. 4. Cortesía, buena crianza y urbanidad en el trato y costumbres. 5. Cada uno de los miembros del cuerpo encargado de velar por el mantenimiento del orden público". (Diccionario de la Lengua Española, 2011)

<sup>9</sup> Diccionario de la Lengua Española. <http://dle.rae.es/?id=TWOnNm4>. Consulta: 8/5/2016.

<sup>10</sup> En portugués: "policiamento".

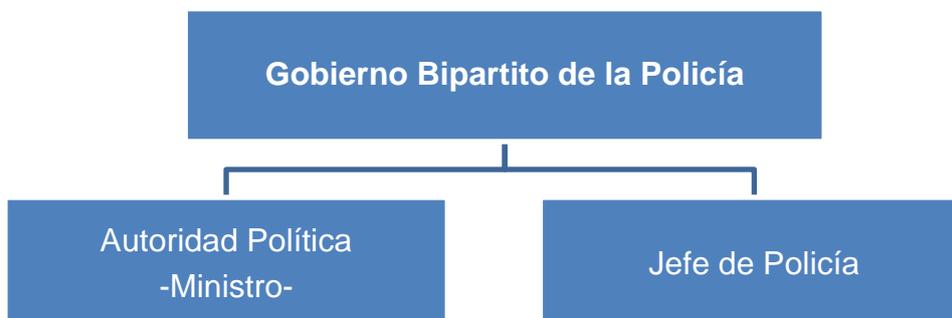
## 1.5- ETAPAS DEL SERVICIO DE POLICÍA

Como hemos planteado al término del bloque anterior, conforme van variando los contextos y las sociedades, al mismo tiempo varían, entre otras cosas, los modelos de intervención en tales sociedades y las instituciones, en particular y para este caso, las policiales.

De tal modo, en esta evolución, es posible reconocer tres etapas del Servicio de Policía, desarrolladas entre los siglos XIX y XX:

- **Etapa política**
- **Etapa profesional**
- **Etapa de la policía comunitaria.**<sup>11</sup>

- 1. Etapa política:** Antes de 1900, la policía estaba controlada por el poder político local. Este período de servicio policial, tuvo como fortaleza a la policía estaba familiarizada con los barrios, manteniendo el orden en ellos. Como contrapartida y debilidad, este período también se caracterizó por el abuso de los derechos civiles de los inmigrantes y la corrupción generalizada.
- 2. Etapa profesional:** Tuvo lugar entre los años 1900-1970. La policía, durante este período, en gran medida se apoyó en las nuevas tecnologías como las radios, los sistemas telefónicos 911 de emergencias y las patrullas motorizadas para responder a los pedidos de ayuda de los ciudadanos. En este período, la policía trataba sólo con la delincuencia; los demás problemas de la comunidad eran vistos como la responsabilidad de otras agencias de la ciudad. Hasta mediados de la década de 1990, imperaba en Argentina un modelo de gobierno **bipartito** de la policía, tal como se presenta en el siguiente esquema:



Este modelo tuvo como características:

<sup>11</sup> KELLING, G. y MOORE, M. (1988). "The Evolving Strategy of Policing, Perspectives on Policing". U.S. Department of Justice, NIJ.

- Ofrecer un servicio **tradicional**, recibido de manera pasiva por la comunidad.
- Ser un servicio **militarizado**, dado que excluye la participación comunitaria.
- Ser un servicio **reactivo**, dado que, como hemos señalado, *reaccionaba* en base a los procedimientos y la denuncia de los delitos.

Ello implica que la modalidad de intervención respondía al siguiente esquema:



### ¿Delito no registrado?

- 3. Etapa de la policía comunitaria:** Esta etapa toma lugar en la década de 1970, momento en que los departamentos de policía comenzaron a abordar algunos problemas que se habían presentado en la era profesional del servicio policial. La respuesta reactiva, rápida, a todas las llamadas al 911, independientemente de su urgencia, fue vista como un mal uso de los recursos, ya que permitía muy poco tiempo para las investigaciones en profundidad. Además, el rol pasivo de los ciudadanos había dado lugar a la *pérdida de los lazos de la policía con las personas que solían tener la información necesaria para resolver crímenes*.

A finales de 1970, los investigadores vieron la necesidad de un **enfoque de solución de problemas para la prevención del delito**. Un proceso paso a paso de investigación estructurada y sistemática trató de encontrar las *causas subyacentes del delito* mediante la *identificación de situaciones que generaban muchas llamadas de servicio* a la policía u otras agencias gubernamentales.<sup>12</sup> Desde 1998 en adelante, Argentina *está sustituyendo* el modelo de gobierno bipartito por un modelo de gobierno tripartito de la policía (con participación de la comunidad).

<sup>12</sup> GOLDSTEIN, H. (1979). "Improving Policing: A Problem-Oriented Approach". *Crime and Delinquency*, 25: 236–258.

Para implementar este modelo de control tripartito de la policía, y facilitar así la participación comunitaria en seguridad, en Inglaterra y Gales **se consensuaron los siguientes aspectos en su lucha contra el delito y el comportamiento antisocial:**

1. La Policía <b>sola</b> no puede controlar el delito y el desorden público.	<b>Comunidad asociada</b>
2. Ninguna agencia oficial aislada puede controlar el delito y el desorden.	
3. Las agencias que buscan reducir el delito necesitan <b>trabajar en sociedad.</b>	
4. Para reducir el delito, los enfoques basados en <b>evidencias</b> o en <b>resolución de problemas</b> ofrecen los abordajes más efectivos.	<b>Solución de problemas</b>
5. Los <b>problemas</b> del delito y el desorden son complejos; no hay panaceas para resolverlos.	
6. Los problemas del delito y el desorden necesitan ser comprendidos en su contexto local – y <b>las soluciones necesitan ser hechas a medida en el nivel local.</b>	

El trabajo en sociedad es el primer componente de la participación comunitaria. Allí deben estar presentes los tres actores: Autoridad Política + Policía + Sociedad Civil



Este modelo se caracteriza, entonces, por ser:

- Servicio de Policía **democrático**: Abierto a la comunidad y a la rendición de cuentas.
- Servicio de Policía **consensuado**: Asumiendo a la comunidad como co-productora de seguridad.
- Servicio de Policía **proactivo**: Anticipándose al problema, tomando decisiones y haciéndose responsable de ellas.

**¿Qué problema plantea basar las intervenciones en los procedimientos y el delito**

registrado?

Reflexionemos sobre ello, tomando como base hechos de nuestra realidad concreta,



## C- Veamos los siguientes artículos periodísticos

### **ARTÍCULO 1: LA NACION<sup>13</sup>**

MARTES 26 DE ABRIL DE 2016

Más de 10.500 personas fueron heridas o muertas el año pasado durante robos en todo el país. Ese dato sobre la violencia cotidiana, donde cada hora un asalto termina en un hecho de sangre, quedó reflejado en la estadística criminal presentada ayer por el Ministerio de Seguridad, la primera en ocho años.

La ministra del área, Patricia Bullrich, difundió cifras que estaban vedadas al público desde 2008. La situación actual empeoró al menos un 10% con relación a aquel año, en que el acceso a tal información fue bloqueado por el gobierno anterior. Las cifras del año pasado marcan, también, una leve disminución con respecto a las de 2014, comparación que puede realizarse ahora a partir de la apertura de las estadísticas.

"Es obligación del Estado brindar estadísticas oficiales. Antes había una idea de reportar menos para hacer creer que el delito no existía", dijo Bullrich, que estuvo acompañada por el secretario de Seguridad, Eugenio Burzaco; el secretario de Seguridad Interior, Gerardo Milman, y los jefes de las cuatro fuerzas de seguridad federales.

La información, que puede servir como punto de partida de posteriores análisis, señala que 2837 personas fueron asesinadas en 2015. Esa cantidad -que agrupa tanto homicidios en robo como en riñas o en casos intrafamiliares- significa un 13% con respecto a lo sucedido un año antes y representa una tasa de homicidios de 6,6 cada 100.000 habitantes.

Ese dato ofrece dos lecturas rápidas: por un lado, se trata de una de las tasas de asesinatos más bajas de América latina (sólo mejorada por Chile, con 3,1 cada 100.000); por otro, está bastante lejos de las cifras de los países desarrollados: en los Estados Unidos, es de 3,8; en Canadá, de 1,4; en Francia, de 1,2; en Gran Bretaña, de 1; en Italia, de 0,8, y en España, de 0,6 cada 100.000 habitantes.

No obstante, la certeza de que 10.500 personas fueron heridas o muertas en ocasión de robo confirma el nivel de violencia del delito. Sólo la mala puntería y la pericia médica evitaron que se registraran más heridos y muertos.

(...)En general, el registro criminal se parece más a una foto del momento del hecho, sin seguimiento de eventuales cambios en los desenlaces.

(...)Para la ministra Bullrich, la merma en denuncias de robos observada entre 2014 y 2015 tiene más que ver con la falta de confianza en la respuesta pública (esto es, menos denuncias realizadas) que con una real disminución del delito.

### **Caída de decomisos**

Algo similar intuye la funcionaria en cuanto a la drástica caída del decomiso de cocaína, de las 10 toneladas incautadas en 2014 a las seis de 2015. "Realmente es una baja importante y no consideramos que haya entrado menos cocaína ese año en la Argentina", afirmó.

<sup>13</sup> Los puntos suspensivos señalan recortes de texto a los fines didácticos, sin alterar el sentido del artículo.

(...) "No se puede hacer una política de seguridad seria sin estadísticas", señaló Bullrich al hacer públicas las esperadas cifras del delito.

La recuperación de las cifras

#### **Datos oficiales**

En general, los delitos aumentaron 10% si se comparan las cifras de 2015 con la información de 2008, último año en el que se habían difundido estadísticas de seguridad. De todas maneras, se registró una disminución de homicidios y robos de 2014 a 2015

<http://www.lanacion.com.ar/1892796-en-2015-hubo-10500-muertos-y-heridos-en-robos-en-todo-el-pais>

### **ARTÍCULO 2:** INFOBAE - Domingo 4 de Junio de 2017<sup>14</sup>

#### **"El 50% de los delitos no son registrados"**

Julio Frutos, ex comisario general y experto en estadísticas de seguridad, problematizó la forma en que se mide y aborda el fenómeno. "Un Estado decide cuántas denuncias y qué tasa criminal va a tener", advirtió.

El debate sobre si los delitos han aumentado a niveles preocupantes, o si sólo se trata de una mera percepción popular – presuntamente magnificada por la difusión de los medios de comunicación- se ha instalado durante los últimos años. El diagnóstico, además, **se ha visto oscurecido por la falta de estadísticas públicas fehacientes** que registren cabalmente el fenómeno.

En la XI Feria y Congreso Internacional para Gobiernos Locales, de la cual fue partícipe **Infobae.com**, el ex comisario general y coordinador del *Observatorio de Seguridad Ciudadana para los Municipios de la Provincia de Buenos Aires*, **Julio Frutos**, planteó **qué está sucediendo en materia criminal** e intentó desentrañar el rol que juega el **factor miedo**.

Una de las dificultades que se ponen de manifiesto **es el carácter público de las cifras de la inseguridad**. El Sistema Nacional de Información Criminal (SNIC), organismo que recolecta toda la información estadístico criminal a partir de los reportes policiales que hacen los estados provinciales, es la principal institución capaz de dar un diagnóstico lo más certero posible. **"El SNIC no publica sus datos desde 2009 y tampoco realiza encuestas de victimización desde el 2006"**, sostuvo Frutos en la conferencia realizada en el Complejo Costa Salguero.

La metodología, el "cómo se mide" la criminalidad, también es objeto de controversias. "Cuando hablamos de delitos, solemos hablar de '**cifra blanca**' o '**datos duros**', las denuncias que un Estado ha recibido. En realidad, yo diría que un Estado ha querido recibir. **Un Estado decide cuantas denuncias y qué tasa criminal va a tener**", expuso Frutos.

La idea es aparentemente contraintuitiva. En la opinión del ex comisario, los poderes públicos toman especial atención a los **delitos violentos que suceden en el espacio público**, en detrimento de otros que quedan invisibilizados. En la amplia gama de crímenes contra la propiedad, la libertad y la vida, situaciones como la violencia intrafamiliar, actos de corrupción (mayores o menores), hurtos, golpizas, o robos sin

<sup>14</sup> Los puntos suspensivos señalan recortes de texto a los fines didácticos, sin alterar el sentido del artículo.

coacción física no suelen quedar registrados en las mediciones nacionales.

### "Cifras negras", o lo que el Estado no ve

Por ello, Frutos asegura que existe otro tipo de datos que son importantes para dar cuenta de la dimensión de la inseguridad. "En contraposición con los datos objetivos, están los '**datos blandos**' o la '**cifra negra**'. **Son los números no conocidos por el aparato estatal** y que se lo conoce a través de encuestas de victimización, de percepción –cuanto miedo hay en el territorio-, o los mapas comunitarios – basados en áreas de preocupación recolectados junto a lo que dice la gente-", explicó el asesor técnico de la FAM.

"En los casos de mayor perfeccionamiento de los sistemas de información criminal, aun así la 'cifra negra' duplica a la masa de delitos registrados. Es decir, **el 50% de los casos nos quedaría sin registro**", sentenció.

Por lo tanto, cifras como las de la provincia de Buenos Aires, donde se midió una baja de la tasa de homicidios del **7,04 a 6,63** cada 100.000 habitantes (2010-11), sólo habla de "**la mitad de la realidad**". "Es un poco impropio decir que el delito bajó. Hablar sólo de cifra blanca es como tomarse la fiebre durante el día, y no por la noche. **Lo único que se hace con eso es enojar a la gente**", sostuvo el experto en seguridad.

(...)

### "Sensación" vs realidad

"Se ha subestimado y hablado socarronamente sobre la percepción de la inseguridad", alertó Frutos. "El temor tiene muchos vericuetos-continuó-. **No es homogéneo, no afecta a todas las personas por igual**. Las personas más expuestas a homicidios son los jóvenes, y no son los más temerosos. El miedo funciona totalmente desvinculado de la realidad objetiva y es independiente de la victimización, no crece junto a las estadísticas criminales. Lo dicen los estudios econométricos, hay evidencia científica".

Sin embargo, el asesor técnico de la FAM sostuvo que la sensación de inseguridad es clave en el diseño de las políticas públicas y es responsabilidad del Estado suprimirla.

(...)

¿Cuáles son las causas de la sensación de inseguridad? Frutos enumera varios problemas: **la desconfianza en las policías**, la **percepción de abandono estatal**—cuando no hay calles, alumbrados y hay construcciones deterioradas—, el **aumento objetivo de los delitos**, y la **limitada cohesión social**.

En lo que respecta a este último factor, Frutos apuntó a que no importa que el barrio sea una villa de emergencia. "**El temor tiene su propia lógica**. Aun cuando el barrio sea el más crítico, ellos se sienten seguros ahí. Es la cohesión social. Hay una situación doméstica, un reconocimiento del territorio, y una tendencia natural de las personas a sentirnos seguros en los lugares que conocemos", explicó.

### Una mirada interdisciplinaria

(...) "La clave es la interagencialidad y la multidisciplinaria. —prosiguió—. Tiene que hablar toda la gente, no sólo los especialistas en seguridad. Si no somos serios en nuestra intervención, cada vez nuestros indicadores van a hacer peores".

<http://www.infobae.com/2012/10/12/675575-el-50-los-delitos-no-son-registrados/>

1. En forma individual, lean detenidamente cada artículo.
2. Con un compañero o en pequeños grupos, intercambien la interpretación de ambos textos, y completen el siguiente cuadro comparativo, fundamentando las respuestas:

Qué expresa cada uno sobre...	ARTÍCULO 1	ARTÍCULO 2
El rol del Estado frente a los datos estadísticos.		
La consideración en cuanto a los hechos delictivos (¿aumentaron? ¿disminuyeron?)		
La valoración de los datos registrados (¿reflejan la realidad? ¿Sí/No? ¿Por qué?)		

3. Sobre el ARTÍCULO 2, en pequeños grupos, respondan las siguientes preguntas:
  - a) ¿Cuáles son los factores que, a juicio del ex comisario, inciden en la valoración sobre el aumento (o no) de los delitos?. Mencionen tres.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- b) ¿Qué son los delitos que quedan “invisibilizados”?

.....

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**c)** ¿A qué hacen referencia las expresiones “*dato duro*” y “*dato blando*”?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**d)** ¿De qué manera se toma conocimiento sobre los *datos blandos*?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**e)** ¿Qué expresa sobre el *miedo*? ¿Por qué es importante?

-----  
-----  
-----  
-----

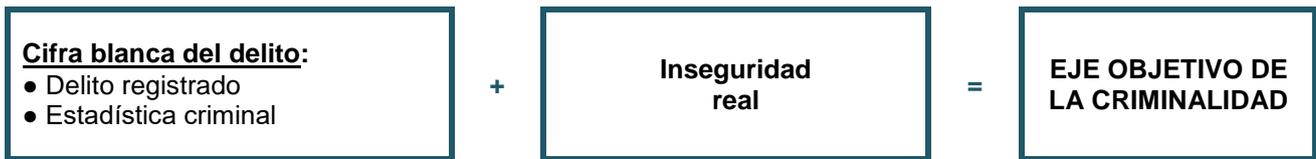
-----  
-----  
f) ¿A cuáles causas atribuye la “sensación de inseguridad”?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
g) Al hablar de *interagencialidad*, ¿A quiénes atribuye especial relevancia?. En su opinión, ¿por qué?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Luego de esta actividad, podemos concluir en que, en el siglo XXI, las características de los contextos, la sofisticación de las nuevas formas de criminalidad, el funcionamiento de los hechos y conductas delictivas –formas, tipologías, modo de operar- se han transformado, demanda de un modelo de Servicio de Policía que promueva el intercambio activo con la ciudadanía y organizaciones que la representen, en articulación con las autoridades de gobierno, garantizando el derecho de participación comunitaria en seguridad.

La modalidad de intervención, en la Era de la Policía Comunitaria, tomó en consideración aspectos trabajados en los artículos precedentes, representados en el siguiente esquema:



**ESENCIA DE LA POLICÍA COMUNITARIA**



**COMPONENTES DE LA POLICÍA COMUNITARIA**



**Policía Comunitaria recibe diferentes denominaciones, en distintos países:**

País	Denominación
Estados Unidos Reino Unido	<i>Community Policing</i>
Francia	<i>Police de proximité</i>
Brasil	<i>Policiamento Comunitario</i>
Costa Rica	Policía de orientación comunitaria
Bolivia Colombia	Policía Comunitaria

El Salvador España Guatemala Honduras Panamá Paraguay Uruguay	
Nicaragua	Policía Comunitaria Proactiva
México Perú Venezuela	Participación Ciudadana
<b>Argentina →</b>	<b>Participación Comunitaria</b>



**¿Cómo se efectiviza en nuestro país la Participación Comunitaria?**

PROVINCIA	FORMAS DE EFECTIVIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA
C.A.B.A.	FOSEP = <b>15</b> Foros de Seguridad Pública (1 por Comuna)
Buenos Aires	<b>20</b> Foros Departamentales de Seguridad (1 por cada Departamento Judicial) <b>135</b> Foros Municipales de Seguridad (1 por cada Partido bonaerense) Varios Foros Vecinales de Seguridad (la cantidad varía según el Partido)
Catamarca	Foros Vecinales de Seguridad Preventiva
Chaco	Foros Vecinales de Seguridad Preventiva Consejos Municipales de Seguridad
Chubut	Foros de Seguridad ( <i>proyecto</i> )
Córdoba	Foro sobre Transparencia y Seguridad Ciudadana en Gobiernos Locales
Corrientes	Consejo Provincial de Seguridad Ciudadana (Ley N° 5930, Artículos 4 a 7) <b>71</b> Consejos Municipales de Seguridad Ciudadana (Ley N° 5930, Artículo 8)
Jujuy	Policía de la Provincia de Jujuy - Dirección de Coordinación Vecinal
Mendoza	<b>18</b> Consejos Departamentales de Seguridad (17 Departamentos + Capital) <b>203</b> Foros Vecinales de Seguridad (12 Secciones en Capital y 191 Distritos en 17 departamentos)
Misiones	<b>115</b> Foros Vecinales de Seguridad (uno por Comisaría)

## BLOQUE III: LA POLICÍA COMUNITARIA

### 1.6-ACEPCIONES SOBRE POLICÍA COMUNITARIA

¿QUÉ ES POLICÍA COMUNITARIA?<sup>15</sup> A este respecto, no hay una definición universalmente aceptada. Entre sus distintas acepciones, se la encontramos:

- "Manera flexible, adaptada a la realidad, de darle respuestas al ciudadano" (Dr. Manuel Martín Fernández, Universidad de Barcelona, comentario en San Martín de los Andes, noviembre de 2001).
- Estilo que permite el contacto cara a cara con la gente cada día en la misma área" (Robert C. Trojanowicz y Bonnie Bucqueroux).
- "Policía comunitaria es un término convenientemente elástico, que permite acomodar casi cualquier actividad policial aprobada por sus proponentes" (Weatheritt 1987).
- "Es democracia en acción" (Departamento de Justicia de los EE.UU.)
- "Es el cambio en el servicio de policía... y en todos los servicios gubernamentales" (Bill Clinton y Janet Reno).
- "Es una organización consciente de que el uso del poder de policía y la coerción no es la única o mejor forma de resolver un problema" (Joel F. Shults, Jefe de Policía de la Universidad de Colorado).
- "Es una filosofía para la seguridad"<sup>16</sup>

**POLICÍA COMUNITARIA:** "Es una *política* y una *estrategia* apuntada a la realización de un control más eficaz y eficiente del delito, a reducir el temor al crimen, a mejorar la calidad de vida, a perfeccionar los servicios policiales y a legitimar más a la policía, a través de una seguridad proactiva sobre los recursos de la comunidad que vela por cambiar las condiciones que causan el crimen. Se asume la necesidad de una mayor responsabilidad de la policía, más participación del público en la toma de decisiones y más preocupación acerca de los derechos civiles y las libertades" - **Robert R. Friedman** (1992), Doctor en Sociología y Profesor Emérito de Justicia Criminal.

El trabajo de la policía de proximidad es tanto un concepto como una estrategia de organización que permite a la policía y a los residentes de una comunidad trabajar en estrecha **colaboración** de forma innovadora para resolver los problemas relacionados con el crimen, el miedo al crimen, los desórdenes físicos y sociales y el deterioro del barrio. Esta nueva concepción de la policía se basa en la creencia de que las personas

<sup>15</sup> BLANCO, C. G. *Ibíd.*

<sup>16</sup> Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)-Programa para la Convivencia Ciudadana-Insyde: *Policía Comunitaria. Conceptos, Métodos y Escenarios de aplicación.* México (2014)

respetuosas de la ley deben participar y apoyar a la policía en su gestión. Las soluciones a los problemas contemporáneos de la comunidad exigen otorgar libertad a la población y a la policía para explorar nuevos métodos innovadores y abordar los intereses del barrio, más allá del limitado enfoque en los incidentes criminales individuales. Con relación a la Policía Comunitaria, **Charles H. Verschaeve**<sup>17</sup> expresa los siguientes aspectos<sup>18</sup>:

- Aunque policía comunitaria es muy difícil de definir, generalmente se describe como una **filosofía operacional y de gestión** que es claramente identificable. (Swanson, Territo y Taylor, 2001).
- Policía Comunitaria es revolucionaria en el sentido que **ofrece nuevas resoluciones a problemas de larga data**. Los elementos que conforman la policía de proximidad han existido por mucho tiempo. En las ciudades pequeñas los oficiales y ciudadanos se conocen bien entre sí y con frecuencia trabajan juntos para resolver los problemas. Es importante que la policía vuelva al servicio policial de los pueblos pequeños, actuando como fuerzas de paz sin importar cuán grande es la ciudad (Trojanowicz y Bucqueroux 1998: 17).
- Policía Comunitaria **es una tendencia mundial** y está creciendo constantemente. Muchos jefes dedicados a la policía comunitaria ahora son consultores en todo el mundo. Es mucho más que un plan, una práctica o un método. En su lugar, **implica un nuevo proceso de pensamiento acerca de cómo opera la policía y piensa en la comunidad**. Es importante que se centren en la salud a largo plazo y en un compromiso de colaboración con la comunidad (Trojanowicz y Bucqueroux 1998).
- Con el fin de entender qué es policía comunitaria, debemos entender qué no es. Policía Comunitaria no es un programa, relaciones públicas, acoso de la comunidad, anti-tecnología, blando con el crimen, extravagante, paternalista, cosmética, abordaje de arriba hacia abajo, otro nombre para el trabajo social, sólo sobre resultados, discriminatorio, dirigido a una clase social, seguridad, solución rápida, sólo otro nombre para el negocio como de costumbre. (Trojanowicz y Bucqueroux, 1998).
- Stevens (2002) expresa que **el concepto completo de policía comunitaria debe tener una definición común**. Los residentes definirán policía comunitaria por cualquier noción preconcebida que tengan. Será muy difícil para la policía y la comunidad ir adelante con esta filosofía sin una definición común y un entendimiento común de lo que significa esa definición. **Sin un gran esfuerzo de la policía para educar a la comunidad acerca de lo que es la policía de proximidad, la comunidad volverá a caer en lo que cree que es policía comunitaria**.

---

<sup>17</sup> VERSCHAEVE, C.H. (2004). *Community Policing-It Simply Makes Sense*. Eastern Michigan University. Ypsilanti, Michigan.

<sup>18</sup> El resaltado es propio, a los fines didácticos.

## ¿QUÉ NO ES POLICÍA COMUNITARIA?<sup>19</sup>

Hay autores que argumentan que policía comunitaria es un simple retorno a las fuentes, cuando el policía conocía a todos los habitantes del vecindario y éstos, al funcionario desplegado todos los días en el mismo sector de responsabilidad, situación reflejada en antiguas actas (también notariales) que rezaban: "vecino de la ciudad, de cuyo conocimiento doy fe".

Suele confundirse con "policía de barrio" o con las prácticas policiales anteriores a la década del sesenta, en el siglo pasado. Tales prácticas han demostrado su utilidad y la sociedad actual demanda el regreso de este tipo de servicio policial. Precisamente "la Policía de Barrio" es una de las cinco secciones en que está dividida la Policía local de Córdoba, España, concepto similar al recogido por la de Marbella. **No hay una definición universalmente aceptada sobre "Policía Comunitaria".**

**El "gran agujero" en el centro del Servicio de Policía:** Cuando se discutía la aprobación de la Ley de Policía de 1964, algunos parlamentarios firmaron en minoría un memorando de disenso, destacando que ninguna de las tres partes puede ser llamada a rendir cuentas. Es el "gran agujero" en el centro del servicio policial inglés y galés<sup>20</sup>:

- ¿**Ante quién** es responsable la policía?
- ¿**De qué** es responsable la policía?
- ¿**Por qué** es responsable la policía?

## 1.7- FUNCIONES CRÍTICAS DE LA POLICÍA. INCIDENTES Y PROBLEMAS

Las funciones críticas de la policía son dos:

- La **prevención del delito** (y el comportamiento antisocial) y,
- La **investigación criminal**.

En cumplimiento de dichas funciones, la policía actúa ante el acontecimiento de dos contextos delictivos: los **incidentes** y los **problemas**<sup>21</sup>. Por ejemplo, se considera *incidente* el asesinato de un cónyuge por el otro. Ante los incidentes, la policía reacciona e investiga. Pero se considera **problema** cuando se trata de una serie de otros delitos cometidos por el mismo individuo o grupo de individuos; perpetrados contra una misma víctima o víctimas; o efectuados en un mismo lugar, sitio, espacio, ambiente, etc.

**Ante los problemas, la policía investiga, pero también tiene la obligación de intentar resolver el problema y prevenirlo en el futuro.** Si por apatía, voluntad o incompetencia la policía no distingue entre los dos contextos delictivos, solamente le es posible percibir incidentes, se ciega a los problemas, y desempeña las funciones críticas de manera reactiva y carente de intención estratégica. Asimismo, no le es posible razonar, planificar y

<sup>19</sup> BLANCO, C. G. (2011). *Policía Comunitaria – Copilación y traducción*. 1ª Edición. Buenos Aires: IUGNA.

<sup>20</sup> ACPO (Marzo 2008) *Police Reform Green Paper – The Future of Policing*.

<sup>21</sup> Blanco, C.G (2011). *Policía Comunitaria. Copilación y traducción*. 1ra Edición. Buenos Aires. IUGNA.

actuar de manera sistémica, por lo cual desempeña las funciones críticas de manera unilateral, con visión de túnel, y aislada de las comunidades a las que debe servir y proteger.

### CONFIGURACIÓN DE UN PROBLEMA

Existe un problema cuando confluyen los siguientes factores:

<b>PROBLEMA</b>	<p><b>1 Comunidad:</b> ¿Quiénes son afectados por el problema dentro de la comunidad?</p> <p><b>2 Afectación:</b> ¿Qué afectaciones causa el problema?</p> <p><b>3 Expectativas:</b> ¿Cuáles son las expectativas de la respuesta policial?</p> <p><b>4 Sucesos:</b> ¿Qué tipo de sucesos contribuyen al problema?</p> <p><b>5 Recurrencia:</b> ¿Con cuánta frecuencia ocurren estos sucesos?</p> <p><b>6 Similitud:</b> ¿En qué se parecen los sucesos?</p>
-----------------	--

Los **Foros de Seguridad**, al identificar el problema, procuran conocer las *causas directas e inmediatas* del delito (las condiciones subyacentes).

**La coterminosidad para el trabajo en sociedad:** A su vez, para trabajar en sociedad, uno de los aspectos consensuados señalados, se requiere que haya "**coterminosidad**", que es la coincidencia de los límites geográficos de dos o más agencias estatales. Esta es la base necesaria para el Servicio Policial Orientado a los Problemas (POP, *Problem Oriented-Policing*; Herman Goldstein), los Planes de Contingencia y los Planes Estratégicos de Seguridad Pública.

**La Policía Comunitaria y el "Servicio de policía consensuado".<sup>22</sup>** La policía comunitaria trae aparejado un servicio de policía democrático (implica apertura a la comunidad y rendición de cuentas), también llamado *servicio de policía consensuado*. Si bien puede tomar muchas formas, **debe ser vista como un proceso** y no como un resultado. Implica, esencialmente, el consenso entre la Autoridad Política, la Policía y la Comunidad.

### 1.8- ELEMENTOS CENTRALES DE LA POLICÍA COMUNITARIA <sup>23</sup>

Policía comunitaria consiste en dos componentes esenciales complementarios, **comunidad en sociedad y solución de problemas**. Para desarrollar la comunidad en sociedad la policía debe desplegar relaciones positivas con la comunidad, debe involucrarla en la búsqueda de un mejor control del crimen y de prevención, y debe mancomunar sus recursos con los de la comunidad para atender los intereses más

<sup>22</sup> BLANCO, C. G. *Ibid.*

<sup>23</sup> BLANCO, C. G. *Ibid.*

urgentes de sus miembros. La solución de problemas es el proceso a través del cual los intereses específicos de las comunidades son identificados y a través de los cuales son hallados los remedios más apropiados para abatir esos problemas. Policía comunitaria **no implica que la policía no es más la autoridad o que se subordina el deber primario de preservar la ley y el orden.** Sin embargo, golpear ligeramente en la experiencia y los recursos que existen en las comunidades aliviará a la policía de algunas de sus cargas. El gobierno local, las agencias sociales, las escuelas, los grupos de iglesias, los comerciantes –que trabajan y viven en la comunidad y tienen interés en su desarrollo- compartirán responsabilidad para hallar soluciones ejecutables a problemas que apartan la seguridad de la comunidad.

## **EL CONCEPTO DE COMUNIDAD**

La meta de la policía comunitaria es reducir el crimen y el desorden mediante el examen cuidadoso de las características de los problemas del vecindario y entonces aplicar los remedios apropiados para solucionarlos. La 'comunidad' por la cual un patrullero tiene responsabilidad podría ser un área geográfica pequeña, bien definida. Los sectores se configurarían para que preserven, tanto como sea posible, la unidad geográfica y las características sociales de los vecindarios mientras permitan aún un servicio eficiente.

Los patrulleros son los proveedores primarios del servicio policial y tienen el contacto más extenso con los miembros de la comunidad. En los esfuerzos de policía comunitaria, ellos proveerán la mayor parte de las necesidades diarias de servicio de policía de la comunidad, y ellos serán asistidos por supervisores inmediatos, otras unidades policiales, gobierno apropiado y agencias sociales. Los jefes de mayor grado y el estado mayor serán responsables de asegurar que la organización toda respalde los esfuerzos de los oficiales patrulleros.

**La policía comunitaria efectiva depende de optimizar el contacto positivo entre los oficiales patrulleros y los miembros de la comunidad.** Los patrulleros son sólo un medio para brindar servicios policiales. Los departamentos de policía pueden complementar las patrullas motorizadas con patrullas a pie, en bicicleta, en motoneta o a caballo, así como con 'mini-estaciones' para llevar a la policía más cerca de la comunidad. Las reuniones regulares de la comunidad y los foros le proporcionarán a la policía y a la comunidad una oportunidad para expresar sus intereses y hallar los caminos para atenderlos.

Oficiales trabajando en tareas de largo plazo, en el mismo turno y sector, serán figuras familiares para los miembros de la comunidad y serán concedores de sus trabajos diarios. Esta presencia policial incrementada es una movida inicial para establecer la confianza y sirve para reducir el temor al crimen en la comunidad, quien, a su turno, ayuda a crear seguridad en el vecindario. El temor debe reducirse si los miembros de la comunidad participan activamente en el servicio de policía. La gente no actuará si siente que sus acciones pondrán en peligro su seguridad. Aunque el despliegue de los servicios policiales es organizado por áreas geográficas, una comunidad puede circuir ampliamente diversas culturas, valores e intereses particularmente en asentamientos urbanos. **Una comunidad**

**consiste en más que un gobierno local y los residentes del vecindario. Iglesias, escuelas, hospitales, grupos sociales, agencias públicas y privadas, y aquellos que trabajan en el área son también miembros vitales de la comunidad.** Sumado a ellos, aquellos que la visitan con propósitos culturales o recreativos o proveen servicios al área son también interesados en la seguridad del vecindario. Incluyendo estas 'comunidades de intereses' en los esfuerzos para atender los problemas del crimen y el desorden pueden expandir la base de recursos de la comunidad. Los intereses y las prioridades variarán dentro y entre esas comunidades de intereses. Algunas comunidades de interés duran mucho tiempo; fueron formadas alrededor de líneas raciales, étnicas, ocupacionales, o por una historia común, iglesia o escuela. Otras se forman y reforman cuando son identificados y atendidos nuevos problemas. Los grupos de interés dentro de las comunidades pueden estar en oposición a otro - a veces en oposición violenta. Las disputas intra-comunitarias han sido comunes en grandes centros urbanos, especialmente en tiempos de cambios demográficos y migraciones de población. Estos múltiples y a veces conflictivos intereses, requieren oficiales de patrulla que funcionen no sólo como preservadores de la ley y el orden, sino también como mediadores hábiles. Las demandas a la policía desde una comunidad de intereses pueden chocar a veces con los derechos de otra comunidad de intereses. Por ejemplo, un grupo comunitario puede oponerse a ciertas tácticas policiales usadas como medidas enérgicas contra la actividad de una banda, que el grupo cree puede resultar en prácticas de arrestos discriminatorios.

La policía no solo debe trabajar también con todos los miembros de la comunidad involucrados para hallar una vía para preservar la paz del vecindario. Para que este proceso sea efectivo, los miembros de la comunidad deben comunicar sus puntos de vista y sugerencias para sostener los esfuerzos de negociación de la policía. En este camino, la comunidad toda participa en el proceso de mediación y ayuda a preservar el orden. La policía debe alentar un espíritu de cooperación que balancee los intereses colectivos de todos los ciudadanos con los derechos personales de los individuos. Los conflictos dentro de las comunidades son tan importantes como los grupos. La policía debe reconocer la existencia de ambos para construir los lazos de cooperación necesarios para mantener el orden, proveer un sentido de seguridad y controlar el crimen.

La policía debe construir una relación duradera que circunscriba todos los elementos de la comunidad y centrarse alrededor de los temas fundamentales de la seguridad pública y la calidad de vida. **La clave para administrar esta tarea difícil es la confianza.**

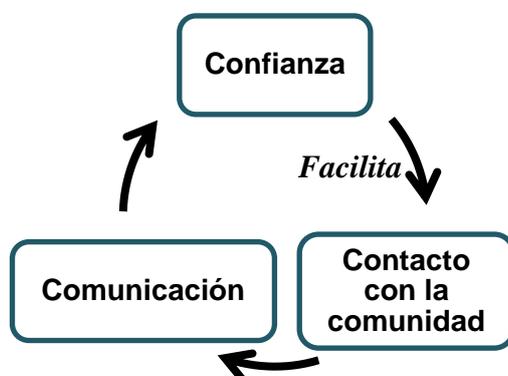
- **PRIMER COMPONENTE CENTRAL: LA COMUNIDAD**

Establecer y mantener la confianza mutua es la meta principal de la primera componente central de la policía comunitaria: comunidad en sociedad. La policía reconoce la necesidad de cooperación con la comunidad. En la lucha contra los crímenes serios, la policía ha alentado a los miembros de la comunidad a ir más allá con información relevante. Sumado a ello, la policía ha hablado a los grupos del vecindario, participó en eventos comerciales y cívicos, trabajó con agencias sociales, y tomó parte en programas educacionales y de recreación para los niños escolares. Las unidades especiales han provisto una variedad de

servicios de intervención de crisis. Así, los esfuerzos cooperativos de la policía comunitaria ¿cómo difieren entonces de las acciones que han tenido lugar antes?

La distinción fundamental es que, en la policía comunitaria, la policía deviene en parte integral de la cultura comunitaria, y la comunidad asiste definiendo futuras prioridades y en la distribución de los recursos. La diferencia es sustancial y circunscribe metas básicas y compromisos. Comunidad en sociedad significa adoptar una perspectiva de servicio policial que excede el estándar del énfasis en la ejecución de la ley. Este amplio panorama reconoce el valor de las actividades que contribuyen a un sentido del orden y bienestar de un vecindario. Estas actividades pueden incluir: ayuda a las víctimas de accidentes o de crímenes, provisión de servicios médicos de emergencia, ayuda a resolver conflictos domésticos y del vecindario (Ej.: violencia familiar, disputas sobre tenencia de propiedades, o acoso racial), trabajar con residentes y comercios locales para mejorar las condiciones del vecindario, controlar el tráfico automotor y pedestre, proveer servicios sociales de emergencia y referencias a aquellos en riesgo (Ej.: fugitivos adolescentes, personas sin techo, intoxicados, y enfermos mentales), proteger el ejercicio de los derechos constitucionales (Ej.: garantizar el derecho a hablar de una persona, proteger asambleas legales de las interrupciones) y proveer un modelo de ciudadanía (espíritu servicial, respeto a los demás, e imparcialidad). Estos servicios ayudan a desarrollar la confianza entre la policía y la comunidad. Esta confianza le permitirá a la policía ganar mayor acceso a información valiosa de la comunidad que puede llevar a la solución y a la prevención de los crímenes, generará apoyo para las necesarias medidas de control del crimen, y proveerá una oportunidad a los oficiales para establecer una relación de trabajo con la comunidad. La organización policial al completo deberá asegurarse la cooperación de los miembros de la comunidad para promover la seguridad. La construcción de la confianza no ocurrirá en una sola noche; requerirá un continuo esfuerzo. Debe ser alcanzada antes que la policía pueda evaluar las necesidades de la comunidad y construir los lazos estrechos que generarán su apoyo. En su turno, como lo ilustra la **Figura 1**, esta relación de cooperación dependerá de los lazos de confianza. Para construir esta confianza para una efectiva comunidad en sociedad, la policía debe tratar a la gente con respeto y sensibilidad.

Figura 1 - Proceso de asociación de la comunidad



El uso de la fuerza innecesaria y de la arrogancia, la indiferencia, o la rudeza en cualquier nivel de la agencia disminuye la buena predisposición de los miembros de la comunidad para aliarse con la policía. La movilización efectiva del apoyo de la comunidad requiere diferentes aproximaciones para las distintas comunidades. Establecer la confianza y obtener la cooperación es más fácil a menudo en la clase media y en comunidades opulentas, que en las comunidades más pobres, donde la desconfianza en la policía puede tener una larga historia. Edificar lazos en algunos vecindarios puede incluir el apoyo a instituciones sociales básicas (Ej.: familias, iglesias, escuelas) que han sido debilitadas por la penetración del crimen y del desorden.<sup>24</sup> La creación de comunidades viables es necesaria si las alianzas duraderas que nutren los esfuerzos cooperativos han de ser sostenidos. Bajo la policía comunitaria, la policía se convierte en catalizadora y facilitadora en el desarrollo de esas comunidades.

La policía comunitaria expande los esfuerzos policiales para prevenir y controlar el crimen. La comunidad no es más vista por la policía como una presencia pasiva o una fuente de información limitada, pero sí como un socio en ese esfuerzo. Los intereses de la comunidad con respecto al crimen y al desorden devienen en el blanco de los esfuerzos policiales y de la comunidad trabajando en tándem.

La estrecha alianza forjada con la comunidad no debería limitarse a un incidente aislado o a una serie de incidentes, ni confinada a un lapso específico. La sociedad entre la policía y la comunidad debe ser resistente y balanceada. Debe derrumbar los viejos conceptos de los profesionales versus los civiles; la comunidad debe ser colaboradora en la búsqueda para alentar y preservar la paz y la prosperidad. La presencia policial más conspicua del oficial de patrullas de largo plazo en sí misma puede alentar la respuesta de la comunidad. Pero no es suficiente. La organización policial completa debe asegurarse vigorosamente la cooperación de los residentes de la comunidad en la persecución de las metas de la persuasión del crimen y la preservación del orden. El personal policial en todos los niveles debe unirse en la construcción de una amplia armonía con los miembros de la comunidad.

Para el oficial de patrullas, la sociedad policía/comunidad ocasiona el hablar con los dueños de los negocios locales para ayudar a identificar sus problemas e intereses, visitando residentes en sus casas para ofrecer consejos sobre seguridad, y ayudar a organizar y a apoyar grupos de vigilancia vecinal y reuniones regulares de la comunidad. Por ejemplo, el oficial de patrullas escudriña el vecindario para reunir información acerca de una retahíla de robos a viviendas y entonces vuelve a visitarlos para informarles que el ladrón ha sido atrapado. El jefe policial ejecutivo explicará y discutirá tácticas policiales controversiales para la seguridad del público y del oficial.

El departamento de administración consultará a los miembros de la comunidad acerca de las tácticas de supresión de las bandas, y todos los niveles del departamento solicitarán activamente los intereses y las sugerencias de los grupos comunitarios, los residentes, los líderes, y los oficiales del gobierno local. En esta sociedad policía/comunidad, proveer

---

<sup>24</sup> Mark H. Moore, Robert Trojanowicz y George L. Kelling (1988). *Crimen y Servicio de Policía. Perspectivas sobre Servicio de Policía*. Washington, D.C.: Instituto Nacional de Justicia y Escuela de Gobierno John F. Kennedy. Universidad de Harvard, p. 10.

servicios sociales críticos será reconocido como algo inextricablemente ligado a la persuasión del crimen, y la solución de problemas devendrá en un esfuerzo cooperativo.

- **SEGUNDO COMPONENTE CENTRAL: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

**Solución de problemas** es un término amplio que implica más que la simple eliminación y prevención de los crímenes. La solución de problemas está basada en el supuesto que 'el crimen y el desorden puedan ser reducidos en áreas geográficas pequeñas mediante un cuidadoso estudio de las características de los problemas de esa área, y entonces aplicar los recursos apropiados...' y en el supuesto que los 'individuos hagan elecciones basadas en las oportunidades presentadas por las características físicas y sociales inmediatas de un área. Mediante la manipulación de esos factores, la gente estará menos inclinada a actuar de una manera ofensiva'.<sup>25</sup>

El proceso de solución de problemas es explicado más adelante. La teoría detrás del servicio de policía orientado a la solución de problemas es simple. Las condiciones implícitas o precedentes crean problemas. Esas condiciones pueden incluir las características de las personas involucradas (infractores, víctimas potenciales, y otros), las bases sociales en las cuales esta gente interactúa, el medio ambiente físico, y el modo en que el público trata con estas condiciones.

Un problema creado por esas condiciones puede generar uno o más incidentes. Esos incidentes, mientras se contengan desde una fuente común, pueden parecer ser diferentes. Por ejemplo, las condiciones sociales y físicas en un complejo de departamentos deteriorados pueden generar robos a viviendas, actos de vandalismo, intimidaciones a los peatones por parte de adolescentes pendencieros, son los síntomas de los problemas. Los incidentes continuarán tanto como persista el problema que los crea.<sup>26</sup> Como la policía reconoce la eficiencia de la perspectiva del servicio de policía orientado a la solución de problemas, también hay una creciente conciencia de que la comunidad deba involucrarse, lo que es esencial para su éxito.

Determinar las causas implícitas del crimen depende, en gran medida, de un conocimiento a fondo de la comunidad. Por lo tanto, la participación de la comunidad para identificar y establecer prioridades contribuirá a un efectivo esfuerzo de solución de problemas por parte de la comunidad y de la policía. La solución cooperativa de problemas también refuerza la confianza, facilita el intercambio de información, y guía a la identificación de otras áreas que puedan beneficiar- se de la atención mutua de la policía y la comunidad.

Como lo ilustra la **figura 2**, el proceso de solución de problemas, como la comunidad en sociedad, se auto-renueva. Para que este proceso opere efectivamente, la policía necesita darle atención y reconocer la validez de los intereses comunitarios. Los grupos del vecindario y la policía no estarán siempre de acuerdo acerca de qué problemas específicos

---

<sup>25</sup> John E. Eck, William Spelman y otros (1987). *Solución de problemas: Servicio de Policía orientado al problema en Newport News*. Washington DC: Foro de Investigación de la Policía Ejecutiva.

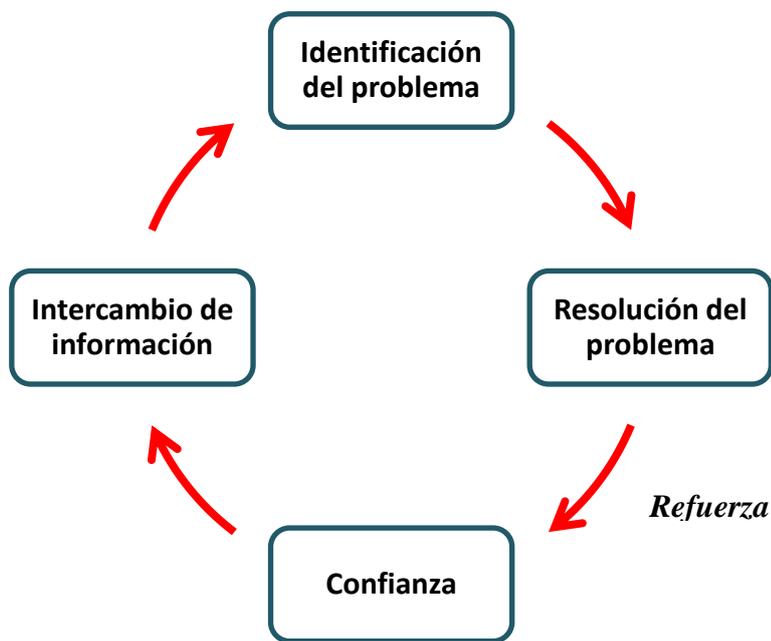
<sup>26</sup> John E. Eck y William Spelman (1987). *Solucionando el Problema: Servicio de Policía orientado a la solución del problema en Newport News*. Washington DC: Foro de Investigación de Policía Ejecutiva, p. xvi.

merecen atención primero.

La policía puede considerar los robos como el mayor problema en una comunidad en particular, mientras que los residentes pueden hallar que los mendigos que duermen en las puertas de entrada, quiebran botellas en las veredas y buscan en latas de basura, pueden ser su problema número uno. Bajo la policía comunitaria, el problema con los vagos debe también recibir atención temprana por parte de la policía, con la asistencia de otras agencias gubernamentales y miembros de la comunidad. Por ejemplo, un capitán de policía reportó lo siguiente:

*"Lo que hallamos... era que tal vez algunas cosas que pensamos eran importantes para ellos, realmente no lo eran, y otras cosas que pensamos que para nada lo fueran, eran muy importantes... Como los autos abandonados: En una de nuestras áreas, esa era la cosa más importante. Estaban realmente extenuados acerca de todos aquellos autos abandonados, y pensaban que sólo un departamento de policía malo no tendría cuidado de ellos. Cuando comenzamos a remover los autos, su opinión acerca de nosotros se fue hacia arriba, igualmente pese a que habíamos cambiado las prioridades y que estábamos poniendo menos adictos a las drogas en la cárcel".<sup>27</sup>*

Figura 2 - Proceso de resolución de problemas



Por tanto, sumado a los serios problemas de crímenes identificados por la policía, la policía comunitaria debe tener cuidado además de aquellos problemas de interés significativo para la comunidad. La policía comunitaria, en efecto, permite a los miembros de la comunidad traer los problemas de gran interés para ellos, a la atención de la policía. Una vez informados acerca de los intereses comunitarios, la policía debe trabajar con los

<sup>27</sup> Sparrow, M.K., Moore, M.H. y Kennedy, D.M. (1990). *Más allá del 911: Una Nueva Era en el Servicio de Policía*. Nueva York: Libros Básicos.

ciudadanos para solucionarlos, mientras que al mismo tiempo alienta a los ciudadanos a asistir a la solución de los problemas que preocupan a la policía. La naturaleza de los problemas de la comunidad variará ampliamente y a menudo incluirá múltiples incidentes que están relacionados con factores tales como la geografía, el tiempo, la víctima o el grupo perpetrador, y el medio ambiente. Los problemas pueden afectar un área pequeña de la comunidad, a una comunidad entera, o a muchas comunidades. Los problemas de la comunidad pueden ser los siguientes:

Un inusual alto número de robos de viviendas en un complejo de departamentos que están creando gran ansiedad y temor entre los residentes.

- Mendigos que crean temor en un distrito comercial.
- Prostitutas en parques locales o en calles muy transitadas.
- Jóvenes desordenados que regularmente se reúnen en el parque de estacionamiento de un conveniente depósito.
- Un individuo que persistentemente acosa y provoca a miembros de la comunidad.<sup>28</sup>

En policía comunitaria el proceso de solución de problemas depende de los ingresos que le proporcionen ambos, la policía y la comunidad. La solución de problemas puede incluir:

- **Eliminar enteramente el problema.** Este tipo de solución es limitado usualmente a problemas de desórdenes. Los ejemplos incluyen la eliminación de la congestión del tráfico mediante la erección de señales viales, y destruyendo o rehabilitando edificios abandonados que pueden proveer una atmósfera incentivadora del crimen.
- **Reducir el número de ocurrencias del problema.** El tráfico de drogas y los problemas que lo acompañan tales como el robo y la violencia de las pandillas decrecerá si la policía y la comunidad trabajan juntos para establecer centros de consejos y de rehabilitación. Las soluciones de largo plazo pueden incluir la intensificación acerca de las drogas en las escuelas, iglesias, y hospitales.
- **Reducir el grado de las heridas por incidente.** Por ejemplo, la policía puede enseñarle a los oficinistas de los depósitos cómo actuar durante un robo para evitar ser heridos o muertos y puede aconsejar a las mujeres en la comunidad acerca de los caminos para minimizar los chances de ser asesinadas o heridas seriamente si son atacadas.
- **Mejorar el manejo de los problemas.** La policía debe siempre hacer un esfuerzo para tratar humanamente a las personas (Ej.: mostrar sensibilidad al tratar con víctimas de violaciones y buscar modos para simplificar su trauma, o incrementar su eficiencia en el manejo de jóvenes que huyen de sus casas, adictos a las drogas,

---

<sup>28</sup> Herman Goldstein (1990). *Servicio de Policía orientado a los Problemas*. Nueva York: McGraw Hill, pp. 66-67.

conductores ebrios, etc., mediante el trabajo estrecho con otras agencias.

- **Manipular factores medioambientales que desalienten el comportamiento criminal.** Esto puede incluir esfuerzos de colaboración para adicionar mejor iluminación, remover malezas y basura, y clausurar edificios de apartamentos vacíos.

**Hay tantas soluciones como problemas.** Las soluciones varían desde las medidas más simples y gratuitas hasta las respuestas complejas, en el largo plazo que requerirán una inversión significativa de personas y recursos. La solución de problemas está limitada sólo por la imaginación, la creatividad, la perseverancia y el entusiasmo de los involucrados. La policía comunitaria permite que las soluciones sean a medida de los intereses específicos de cada comunidad. Las mejores soluciones son aquellas que satisfacen a los miembros de la comunidad, mejoran la seguridad, disminuyen la ansiedad, llevan a un orden creciente, refuerzan los lazos entre la comunidad y la policía, y minimizan las acciones coercitivas. El siguiente ejemplo describe tal solución:

*Un oficial de patrulla que se enfrentó con robos nocturnos crónicos de almacenes, descubrió que un factor mayor contribuyente era que las cajas registradoras no podían ser vistas desde la calle, debido a su ubicación dentro de la tienda o a los carteles adheridos en las ventanas frontales. El oficial no identificó la 'raíz de la causa' o la última causa del crimen, pero en su lugar identificó una condición subyacente que, una vez enfocada, sostuvo la prometida reducción del número de robos a este tipo de almacenes.*

*Para identificar este problema subyacente, el oficial de patrulla habló y solicitó sugerencias a los propietarios y a los empleados de las tiendas, a otros miembros de la comunidad comercial, y a residentes de la comunidad. La identificación que hizo el oficial, de una causa que contribuía a los robos, es de gran influencia en términos de impacto positivo probable con relación a la frecuencia de los futuros robos. La evidencia de la preocupación policial y de los recursos solicitados a la comunidad también refuerza los lazos de cooperación.<sup>29</sup>*

Los oficiales de patrulla sirven como catalizadores para los esfuerzos conjuntos de la policía y de la comunidad para resolver problemas. Ellos están involucrados día-a-día con la comunidad, entienden sus únicas características físicas y sociales, conocen los problemas locales, y cuando se necesita pueden ayudar a los miembros de la comunidad a articular sus necesidades. Muchos problemas dentro de la comunidad pueden ser manejados exitosamente por los oficiales de patrulla o sus supervisores inmediatos y miembros de la comunidad. Ej.: determinando que una mejor iluminación puede hacer decrecer la incidencia de los asaltos en un parque local.

<sup>29</sup> Dietz y Baker. "Homicidio en el Trabajo". *Revista Americana de Salud Pública* 77. (1987: 273-274).

Todos los niveles de la organización policial deben contribuir a la solución de problemas, dependiendo de su alcance y seriedad. Por ejemplo: diseñando una solución a incidentes muy comunes de violencia entre cónyuges que tienen lugar en varias comunidades, en una agencia de la jurisdicción puede involucrar múltiples niveles de gerencia policial. Los oficiales de patrulla pueden tener datos de la correlación entre asaltos entre cónyuges y el exceso de bebida de los perpetradores, especialmente en clubes nocturnos ilegales. Los oficiales, sus supervisores, y los miembros de la comunidad pueden explorar caminos para cerrar esos clubes, con la ayuda de un mapeo local y de planos de la ciudad. Los perpetradores con problemas de alcoholismo pueden ser derivados a programas de rehabilitación administrados por agencias de la ciudad. Mientras tanto, los jefes policiales de nivel medio y superior y los líderes de la comunidad pueden tener conferencias con grupos de mujeres y otras agencias sociales acerca de la provisión de alojamientos temporarios para las víctimas y sus familias. Sumado a ello, los miembros de la comunidad pueden ser capaces de reparar los edificios abandonados para alojar a las víctimas.

***El proceso de solución de problemas reposa en el conocimiento y la asistencia de una gama de agencias sociales y gubernamentales y recursos de la comunidad.*** En el nivel de conducción policial superior, los jefes policiales pueden combinar fuerzas con las agencias civiles para solucionar la cuestión de las viviendas abandonadas y deterioradas. Un oficial de policía busca una solución ampliamente sistémica del departamento de policía y de representantes de los refugios para mujeres, del YWCA, cerca de bases militares, de la oficina del fiscal, los periódicos, los hospitales, y las agencias sociales. Una tremenda influencia puede ser alcanzada a través de la colaboración y la sociedad de este tipo de alianzas de amplio alcance.

La policía comunitaria pone nuevo énfasis en atacar las causas subyacentes del crimen, enfrentando problemas al nivel de su raíz. Para maximizar el tiempo que el oficial de patrulla puede dar interactuando con los miembros de la comunidad, la policía comunitaria alienta el uso del sistema 911 sólo para emergencias verdaderas. Las llamadas no urgentes deben ser manejadas a través de otros medios, incluyendo demoras para responder y reportar su manejo por la estación de policía o la oficina del sheriff, por teléfono o por correo.

Esas medidas alternativas requieren una amplia base de apoyo dentro de la comunidad. Para obtener ese apoyo, la policía debe instruir a los residentes acerca de la naturaleza de la emergencia y las respuestas alternativas a llamadas no urgentes. Las respuestas alternativas deben ser completamente explicadas antes que los miembros de la comunidad las acepten. Los residentes deben estar seguros en el conocimiento de que la respuesta policial será apropiada a la urgencia de la demanda de servicio, y que la reducción en el volumen de llamadas al 911 permitirá a los oficiales a darle más tiempo a la comunidad y maximizarán el uso de los impuestos de los residentes.

- **IMPLICANCIAS PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN**

La sociedad comunitaria efectiva y la solución de problemas requerirán la maestría de nuevas responsabilidades y la adopción de un estilo de gerencia flexible. Policía

comunitaria enfatiza el valor de la función de la patrulla, y del oficial de patrulla. Los oficiales de patrulla tradicionalmente han tenido un bajo estatus, pese al alcance y sensibilidad de las tareas que desempeñan.

Policía comunitaria requiere el cambio de la iniciativa, de la toma de decisiones, y de la responsabilidad delegada hacia abajo dentro de la organización policial. El oficial del barrio o el subcomisario devienen en responsables de la gerencia de los servicios a la comunidad y "... todo lo que sea de naturaleza policial [en esa comunidad] 'pertenece' a esa persona".<sup>30</sup>

Con esta responsabilidad viene una amplia gama de poderes discrecionales y de toma de decisiones. Bajo la policía comunitaria, los oficiales de patrulla disponen de más libertad para decidir qué debe hacerse y cómo debe hacerse en sus comunidades –ellos asumen responsabilidad gerencial por el despliegue de servicios de policía a las áreas asignadas. Los patrulleros están más familiarizados con las necesidades y fortalezas de sus comunidades y están así en la mejor posición para forjar lazos estrechos con la comunidad que lleve a soluciones efectivas para los problemas locales.

El cambio en el estatus y los deberes del patrullero es crítico para la comunidad unida en sociedad y para la solución de problemas. La estabilidad asignada a esos oficiales de vecindario es también esencial, si es que desarrollarán estrechas relaciones de trabajo con sus comunidades porque:

*...se espera se comprometan en actividades más que en simples reacciones a llamadas de servicio. Tener oficiales que periódicamente rotan entre turnos traba su habilidad para identificar problemas. También desalienta las soluciones creativas para impactar los problemas, porque los oficiales se alejan de los problemas al finalizar su turno. Así se pierde el sentido de responsabilidad para identificar y resolver problemas. Igualmente, la administración no puede hacer que los oficiales sean responsables para tratar con los problemas, si son frecuentemente rotados de un turno al otro.<sup>31</sup>*

El realzado rol del patrullero tiene enormes implicancias organizacionales y administrativas. La organización policial al completo debe ser estructurada, administrada y operada de modo que apoye los esfuerzos del patrullero y aliente una aproximación cooperadora para resolver problemas. Bajo la policía comunitaria, el comando no es más centralizado, y muchas decisiones ahora vienen desde abajo hacia arriba, en lugar de hacerlo desde arriba hacia abajo. Mayores poderes para la toma de decisiones son dados a aquellos más

<sup>30</sup> Chris R. Braidon, "Enriqueciendo los Roles Tradicionales". *Administración Policial: Temas y Perspectivas*, ed. Larry T. Hoover. Washington, D.C.: Foro de Investigación de Policía Ejecutiva, 1992: p. 101.

<sup>31</sup> Timothy N. Oettmeier y William H. Bieck, *Desarrollando un Estilo de Servicio de Policía para el Vecindario*, Sesión Ejecutiva # 1. Houston: Departamento de Policía de Houston, 1987: pp. 12-13.

cercanos a la situación, con expectativa de que este cambio mejorará el desempeño completo de la agencia. Esta transformación en la estructura de comando no es solamente sana administración, es también crucial para la creación de significativos y productivos lazos entre la policía y la comunidad. Para establecer una sociedad con la comunidad,...

*...la policía debe moverse para fortalecer dos grupos: el público propiamente dicho y los oficiales de calle que le sirven más estrecha y regularmente. Sólo cuando la gente tiene voz real para establecer las prioridades policiales, sus necesidades serán tomadas seriamente; sólo cuando los oficiales de calle tienen facultades operacionales para encarar los problemas que hallen, con un departamento de policía activo que los respalde, esas necesidades serán realmente encaradas.<sup>32</sup>*

La policía comunitaria altera las actuales funciones de los supervisores y administradores. Bajo la policía comunitaria, la administración sirve como guía más que para dominar las acciones de los patrulleros y para asegurar que éstos tengan los recursos necesarios para resolver problemas en sus comunidades. La creatividad e innovación deben ser estimuladas si se buscan soluciones satisfactorias a los largamente permanentes problemas de la comunidad. La transición a la policía comunitaria requiere reconocer que las nuevas responsabilidades y el poder de toma de decisiones del patrullero del barrio deben ser apoyados, guiados y alentados por la organización completa. Además, requiere establecer valores claramente establecidos que provean tanto a la organización policial como al público, de un claro sentido de dirección y de servicio de policía expandido.

- **VALORES: PRINCIPIOS GUÍAS**

La policía comunitaria se refiere, por último, a los valores –específicamente, el cambio en los valores necesario para adaptar el servicio de policía a estos tiempos cambiantes. Los valores deben estar arraigados profundamente en la cultura de la organización y deben reflejarse en sus objetivos, en sus políticas, y en las acciones de su personal.

---

<sup>32</sup> Malcolm K. Sparrow, Mark H. Moore y David M. Kennedy, *Más allá del 911: Una Nueva Era para el Servicio de Policía*. Nueva York: Libros Básicos, 1990: pp. 182-183.

*Los valores son las creencias que guían a la organización y el comportamiento de sus empleados...Las creencias más importantes son aquellas establecidas para ser el propósito último de la organización...Proveen a la organización su raison de'être (razón de ser) para los que pertenecen o no a ella y justifican la continua inversión en la empresa de la organización...*

*[Ellos] influyen decisiones sustantivas y administrativas de cara a la organización, ellos prestan coherencia y predictibilidad a las acciones de la más alta conducción y las respuestas a las acciones de los empleados. Ayuda a los empleados a tomar sus propias decisiones y usar su discreción con la confianza de que están contribuyendo, más que detractando, el desempeño organizacional.<sup>33</sup>*

Una clara declaración de creencias y metas da dirección a la organización y ayuda a asegurar que los valores sean transformados en acciones apropiadas y en comportamientos. La agencia completa debe comprometerse con los valores corporizados en tal declaración de misión. Esta declaración de misión debe ser diseminada ampliamente, dentro y fuera de la organización policial, para reunir el apoyo público y facilitar la responsabilidad. En el movimiento hacia la policía comunitaria, donde los esfuerzos de solución de problemas y la responsabilidad son compartidos por la policía, el gobierno local, y la comunidad, los valores explícitamente definidos son críticamente importantes para asignar responsabilidad y atraer y movilizar apoyos y recursos.

Policía comunitaria...

*...reposa pesadamente en la articulación de los valores del servicio de policía, que incorpora a los ciudadanos a problemas que directamente afectan la seguridad y la calidad de la vida del vecindario. La cultura del departamento de policía por lo tanto deviene en una que no sólo reconoce los méritos de la comunidad envuelta, sino también busca organizar y administrar asuntos departamentales de modo que sean consistentes con tales creencias.<sup>34</sup>*

La declaración de misión de una organización debe ser simple, directa, y recatada. Los valores deben ser comunicados inequívocamente, de modo que los oficiales entiendan la influencia en sus acciones:

<sup>33</sup> Robert Wasserman y Mark H. Moore (1988). *Valores en el Servicio de Policía*. Perspectivas sobre Servicio de Policía. Washington DC: Instituto Nacional de Justicia y Escuela John F. Kennedy de Gobierno, Univ. de Harvard.

<sup>34</sup> Lee P. Brown (1988). *Policía Comunitaria: Una Guía Práctica para Oficiales de Policía*. Perspectivas sobre Servicio de Policía Washington DC: Instituto Nacional de Justicia y Escuela John F. Kennedy de Gobierno, Univ. de Harvard.

*Los planificadores necesitan valorar qué comportamientos específicos de los miembros de la organización apoyan o socavan los valores establecidos. Esta evaluación requiere que los valores sean definidos en términos operacionales de modo tal que un observador pueda saber si la acción de algún empleado en particular está dando en el blanco o no... Los planificadores deben además pensar claramente cómo la administración sabrá si los cambios deseados están tomando lugar. La realimentación y los pasos evaluativos deben ser desarrollados.<sup>35</sup>*

***Policía comunitaria descansa en el establecimiento de un claro, no ambiguo vínculo entre valores y comportamientos.*** Al crear un sistema de medición del desempeño, los significados operacionales específicos pueden parecer valores abstractos. Los valores guías centrales de la policía comunitaria son: confianza, cooperación, comunicación, ingenuidad, integridad, iniciativa, discreción, liderazgo, responsabilidad, respeto, y amplio compromiso con la seguridad pública. Una declaración de misión sucinta que incorpore esos valores y que es extensamente comunicada al personal, al gobierno local, y a los miembros de la comunidad formarán la base del sistema de evaluación que encaje las acciones y los comportamientos con las metas de la policía comunitaria.

---

<sup>35</sup> Gary W. Corder, Graig B. Fraser y Chuck Wexler. "Investigación, Planeamiento e Implementación". *Gobierno Local de la Administración Policial*. Ed. William A. Geller. Washington, D.C.: Asociación de Administración de la Ciudad Internacional, 3era edición. 1991: pp. 346-347.

# MÓDULO II: LA PRÁCTICA DE LA POLICIA COMUNITARIA

## BLOQUE I: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

### 2.1-SERVICIO DE POLICÍA ORIENTADO A LA COMUNIDAD: INTERNACIONAL <sup>36</sup>

Otwin Marenin

El Servicio de Policía Orientado a la Comunidad (COP, *Community-Oriented Policing*) ha emergido como el modelo dominante del servicio policial democrático [apertura + rendición de cuentas] en el mundo. Las nociones centrales de asociación con las comunidades, orientación al servicio, solución de problemas y prevención del delito, descentralización organizacional del personal, y despliegue permanente de funcionarios de un área definida (dejando de lado el traspaso de autoridad a los escalones más bajos dentro de la organización) tienen una resonancia ideológica y una utilidad legitimadora que trascienden las fronteras nacionales, especialmente para los países que son democracias o están tratando de democratizarse. Además, los proveedores no estatales de seguridad, por ejemplo, policía privada y corporativa, grupos comunitarios, y milicias de auto-protección, se han expandido dramáticamente en todas las sociedades. La declinación de la capacidad del Estado y la expansión del control social informal plantean la cuestión de cómo el Estado puede aprovechar la energía y el poder normativo de los esfuerzos de control informal hacia un servicio policial centrado en el estado. COP lo hace.

El modelo COP ha sido adoptado en el ámbito doméstico en las democracias occidentales por razones similares: la insatisfacción con el desempeño de la policía y las relaciones policiales negativas como las consecuencias de los modelos anteriores, una declinación de los recursos públicos disponibles para apoyar los servicios de policía, los cambios en el clima político a favor de la gobernanza local, y los avances tecnológicos en las comunicaciones y el procesamiento de la información.

La ideología COP ha sido difundida en todo el mundo por escritores académicos, las actividades misioneras de los defensores y los reformadores, las crecientes redes de interacciones e intercambios entre las policías de diferentes países, la legitimidad internacional de las recomendaciones de la comisión para la reforma (como aquellas de la Comisión Patten en Irlanda del Norte), los esfuerzos de las organizaciones no gubernamentales (ONG) promoviendo reformas (como la Iniciativa de Justicia de la Fundación Sociedad Abierta), y por las misiones policiales internacionales y los programas de asistencia.

COP tiene muchos padres ideológicos, que van desde las ideologías tradicionales y socialistas de la necesidad de control social informal y formal a las evaluaciones del

---

<sup>36</sup> MARENIN, Otwin (2007). *Community-Oriented Policing, International*. En: La Enciclopedia de la Ciencia Policial. 3ra Ed. Vol. 1. Nueva York: Jack R. Greene Editor. Trad. Carlos G. Blanco, M.Sc.

desempeño basado en las ciencias sociales de determinadas prácticas policiales, y renace en muchas permutaciones de la organización en sus viajes por el mundo, representando efectivamente la ideología COP, a excepción de los valores fundamentales y los temas, una guía ilusoria a las políticas y tácticas.

En la actualidad, no es fácilmente evidente, más allá de la retórica, qué significa que hace COP y cómo COP puede ser reconocido en la práctica. Las formas específicas en que las metas de la asociación, la prevención del delito a través de la solución de problemas, y la descentralización han estructurado las actividades de la policía, han variado significativamente, modeladas por la trayectoria histórica de cómo se ha desarrollado el servicio policial en diferentes países. Nuevas ideas y prácticas se han instalado en los patrones existentes del servicio policial. Además, el deseo de las organizaciones policiales individuales de ser reconocidas por otras organizaciones policiales en otros lugares como modernas, eficientes, y hasta la fecha ha llevado a la adopción de competidores, o variaciones en el modelo COP, como el servicio policial de tolerancia cero, COMPSTAT o el matrimonio del servicio policial duro (militarizado) y blando para acomodarse a las condiciones locales. Al final, cada variación de COP aún es una variación del servicio policial - es decir, el uso de la persuasión coercitiva para mantener el control social. Esa justificación para el servicio policial estatal todavía domina el discurso del control social en todos los países, y el servicio policial continuará siendo juzgado por las comunidades en lo bien que la protege y el sentido de seguridad del público.

Los sistemas de servicio policial por todas partes están siendo continuamente reformados de manera que se ajusten a las condiciones políticas y sociales locales. En el Reino Unido, que tiene una larga tradición política de control central de la policía combinada con la participación local, el asesoramiento y la supervisión, el servicio policial se ha basado siempre en el apoyo y el consenso de la comunidad, una tradición que se remonta a los orígenes "peelianos" de la policía.

Las recientes reformas han centralizado el control sobre el servicio policial local a través de la supervisión, las demandas de desempeño y la dirección del Ministerio del Interior y la participación expandida de la comunidad parcelando algunos aspectos del trabajo policial para los policías especiales que están facultados a informar las desviaciones de las normas de la comunidad.

En los Países Bajos las políticas de policía comunitaria han sido integradas a una tradición de cooperación interagencial en las municipalidades y ahora son elaboradas en contratos entre el gobierno central y las municipalidades sobre cómo incorporar todas las agencias locales, que tienen alguna responsabilidad y pueden hacer una contribución a la calidad de la vida y el bienestar de la comunidad, en un esfuerzo conjunto.

En Francia, la "policía de proximidad" (en francés: *police de proximité*) es la versión nacional de COP. A las comunidades locales se les permitió crear fuerzas policiales locales (para complementar a las existentes dos fuerzas policiales nacionales) como una manera de traer el servicio policial más cerca del nivel local y bajo la influencia de los gobiernos locales. La cooperación entre las tres fuerzas policiales ha sido institucionalizada en los contratos de seguridad local, que requieren que la policía nacional comparta información y responsabilidades con la policía local.

Las prácticas policiales en las comunidades asiáticas están rodeadas y apoyadas por un vasto sistema de voluntariado y respeto de las comunidades para con la autoridad de la policía y el poder del gobierno. El ejemplo más citado de una práctica COP, el "kōban" (交番, pequeño destacamento policial de barrio) en Japón, junto con las unidades de servicio policial de la calle en China han integrado a la policía en la vida cotidiana de sus comunidades y han servido de inspiración para uno de los pocos comunes cambios organizacionales que se hayan dado en cualquier lugar -foros comunitarios de policía local-, tales como centros comunitarios de servicio policial (Israel), foros de policía comunitaria (Sudáfrica), las tiendas que exponen las mercancías en sus vidrieras a la vista del público (Estados Unidos) o las juntas de servicio policial distrital (Irlanda del Norte).

Cuestiones. La retórica de COP domina los discursos nacional y transnacional, entre los policías, académicos y responsables políticos, sobre el servicio policial. Es menos claro si la retórica está siendo traducida en la práctica en forma constante.

En muchos países, por ejemplo Sudáfrica y Hungría, el modelo COP ha perdido su brillo ante el embate del crimen organizado local y transnacional en contra de lo que parece ser un modelo demasiado blando e ineficaz. La gente exige políticas más represivas que las entregadas por COP.

Debido a que el modelo tiene poca especificidad organizacional y política, para algunos policías ha sido bastante fácil declamar que están haciendo COP, apuntando a programas específicos o por los cambios simbólicos como el re-etiquetado del servicio policial en sí mismo, cuando en realidad continúan con las prácticas convencionales y no democráticas.

El servicio policial en China ha sido organizado por calles y barrios pequeños y la policía rutinaria y sistemáticamente recopila y evalúa información sobre todo el que vive o visita su territorio. Eso parece COP y claramente la policía china y sus comunidades se conocen íntimamente; pero la ideología que impulsa la familiaridad no es asociación sino control estatal. Ayudar a la policía es una obligación, no una elección.

En Singapur, las íntimas relaciones comunidad-policía sirven a un estado autoritario y aprovecha a las comunidades para beneficiarse de las actividades estatales de autocontrol.

En Japón la policía es apoyada en su invasión a la privacidad (por ejemplo, las dos visitas anuales para el censo) por un sistema de valores culturales basados en el respeto a la autoridad, la tradición, y la dominancia de la identidad del grupo sobre los deseos del individuo.

En muchos países en desarrollo en los que el Estado y la policía carecen de recursos suficientes, son ineficaces, y se perciben como corruptos, gran parte del servicio policial se ha desviado hacia formas de vigilancia y comunitarias para mantener el orden social, que son toleradas o alentadas por el Estado, con la policía formal como socio menor y distante. Esto se parece a la policía comunitaria, pero participa poco del espíritu o de las prácticas de resolución de problemas o del respeto por el imperio de la ley. Cuando la policía y la sociedad se habitúan a la corrupción -dar y recibir como una parte normal de la vida-, la policía comunitaria sólo aumentará la prominencia e intensidad de la corrupción.

Algunos académicos y policías se han preguntado si COP se adapta a todos los entornos políticos, culturales y económicos en que se está introduciendo. COP asume determinadas condiciones ambientales para ser viable, tal como el nivel de capital social y la confianza para que las comunidades se asocien con la policía; un liderazgo policial progresivo dispuesto a otorgar más autoridad a sus policías en la calle, y un policía de la calle lo suficientemente entrenado y capaz de hacer el trabajo de COP; acceder a otras agencias gubernamentales u organizaciones de la sociedad cívica, que pueden ser llamadas y están dispuestas a participar en los programas de resolución de problemas; un nivel mínimo de orden social y seguridad (cuando la inseguridad es masiva y penetrante, es muy poco probable que la policía o la comunidad apoyen al COP); o un historial de sumisión policial a las demandas de los poderosos y el Estado y la represión de la sociedad. Las nuevas prácticas COP carecerán de sentido y legitimidad para la policía y el público. Tales legados de desconfianza no se pueden superar, excepto (posiblemente) en el largo plazo, cambiando la retórica y algunas prácticas policiales hacia un modelo COP.

## **2.2- SERVICIO DE POLICÍA ORIENTADO A LA COMUNIDAD: PRÁCTICAS<sup>37</sup>**

Michael J. Erp y Nicholas P. Lovrich

Los que han llevado al cambio profesional lejos del modelo de servicio policial de lucha contra el crimen hacia el modelo de policía comunitaria tan conocida hoy en día, alternadamente se han referido a ella como un cambio de paradigma, una importante reforma, o un resultado evolutivo derivado de sus actividades de preparación en la aplicación de la ley estadounidense. En la literatura sobre la policía comunitaria, los términos policía comunitaria, policía orientada a la comunidad y policía orientada a los problemas se utilizan bastante indistintamente, entre los profesionales y los académicos; seguiremos esa práctica aquí. Para muchos líderes en la aplicación profesional de la ley, la policía comunitaria es vista como una consecuencia de las progresivas prácticas policiales intentadas a principios de 1970 cuando los equipos de los oficiales se centraron en la construcción de apoyo público a través de los esfuerzos de relaciones policía-comunidad de diversos tipos.

Como reflejo de este punto de vista común, William Tafoya (2000, 306) fue movido a preguntar: "¿Qué podría hacerse para corregir la opinión generalizada entre los profesionales que la policía comunitaria es 'vino viejo en botella nueva'? A pesar de esta visión común, la mayoría de los eruditos que han estudiado en profundidad la policía comunitaria han llegado a verla como algo más que una continuación de anteriores experimentos dirigidos a la comunidad, sino que lo ven como un cambio fundamental de la labor de costumbre de la policía (Kelling y Moore 2000; Thurman, Zhao y Giacomazzi 2001).

Los observadores cuidadosos comúnmente notan que la filosofía subyacente del alcance público, el servicio centrado en el ciudadano, la participación ciudadana en la prevención del delito, y la colaboración activa con grupos comunitarios y las organizaciones conduce a

---

<sup>37</sup> ERP, Michael J. & LOVRICH, Nicholas P. *Community-Oriented Policing: Practices*. En: La Enciclopedia de la Ciencia Policial. 3ra Ed. Vol. 1. Nueva York: Jack R. Greene Editor. Trad. Carlos G. Blanco, M.Sc.

la adopción de nuevos elementos políticos, nuevas normas profesionales, nuevas herramientas de lucha contra la delincuencia, nuevos esfuerzos de relaciones con la comunidad, y una serie de colaboraciones interagenciales nuevas dirigidas a gestionar el delito y los problemas de seguridad pública.

La aplicación práctica de la policía de proximidad se puede ver en el nivel de cada funcionario, en el nivel de unidad especialmente designada, y en el nivel de la organización por igual. Dado este grado de cambio en cómo se lleva a cabo el trabajo policial, no debería ser una gran sorpresa que la aplicación de la policía comunitaria en un entorno de organización casi militar, llena de ricas tradiciones, ha sido un reto prácticamente en todas partes donde se ha instituido. Dennis Rosenbaum ofrece los siguientes comentarios acerca de cómo la policía de proximidad estaba afectando a las agencias de policía en los Estados Unidos a finales de la década de 1990 (1998, 4):

*"Este movimiento de reforma es a la vez prometedor y amenazante; promete mejorar las agencias policiales, sin embargo, no ofrece ningún mapa de ruta o fórmula simple para llegar allí; promete reformar las agencias de policía y estimular la participación comunitaria en seguridad pública, sin embargo, a los oficiales de policía y a los residentes de la comunidad a menudo se les deja librado a la imaginación cómo va a suceder esto".*

### **2.3- PRÁCTICAS POLICIALES QUE REFLEJAN EL COMPROMISO HACIA LA POLICÍA COMUNITARIA.**

Los oficiales involucrados en la práctica de la aplicación del compromiso de la agencia de policía comunitaria participan en una variedad de actividades repartidas en una amplia gama de circunstancias específicas. Las prácticas de policía comunitaria típicamente cuentan con la planificación deliberada de contactos positivos, de construcción de confianza, de no ejecución de la ley entre la policía los ciudadanos respetuosos de la ley los jóvenes de la comunidad. Un muy común esfuerzo de resolución de problemas de las agencias orientadas a la policía comunitaria es atender las preocupaciones de seguridad pública de los ciudadanos ocasionadas por la presencia de los delincuentes habituales, las pandillas violentas de jóvenes, o personas que venden/usan drogas ilegales a través de reuniones barriales y del desarrollo de los planes de acción de colaboración que unen la coproducción de orden público del ciudadano con las actividades policiales de apoyo.

El proceso de planificación de la Prevención del Crimen mediante el Diseño Ambiental (CPTED, *Crime Prevention through Environmental Design*) es otra herramienta de uso frecuente para la formación de la colaboración policía-comunidad. La policía comunitaria y el tipo de prácticas de resolución de problemas se han utilizado para combatir la delincuencia callejera violenta en áreas específicas, así como para abordar cuestiones de calidad de vida como el vandalismo, vagancia, conducir ebrio, ruido no deseado, basura y vehículos abandonados. La asignación de funcionarios a sectores fijos y/o turnos se ha convertido en una característica clave de la policía comunitaria en muchos lugares. Finalmente, un programa común de policía comunitaria implica un contacto directo permanente con las escuelas públicas - en forma de oficial especial guiado por la instrucción (por ejemplo, Educación para la Resistencia mediante la Conciencia sobre las

Drogas) y en la forma de oficiales de recursos escolares - oficiales uniformados asignados a escuelas específicas, sin roles curriculares directos en el aula.

Recursos disponibles para apoyar las prácticas de la policía comunitaria. El Centro para el Servicio Policial Orientados a Problemas (POP, *Center for Problem Oriented Policing*) fue la temprana influencia primaria detrás de las prácticas de la naciente policía comunitaria que surge en la década de 1970 cuando los jefes de la policía e investigadores centraron su atención en mejorar la eficacia de la policía, cuando los investigadores tomaron nota de las serias limitaciones de las prácticas policiales fundacionales.

Una organización sin fines de lucro compuesta por profesionales de la policía afiliados, investigadores y universidades, el Centro POP se dedica a la aplicación sistemática de prácticas de resolución de problemas, prevención del delito, principalmente de la prevención situacional del delito y el uso común del modelo de resolución de problemas SARA (Búsqueda, Análisis, Respuesta y Evaluación). Los afiliados institucionales primarios del Centro POP son la Universidad de Wisconsin - Escuela de Derecho Madison; la Universidad Rutgers – Escuela de Justicia Criminal de Newark, donde una biblioteca alberga la mayor parte de la literatura de investigación compilada para las Guías orientadas al Problema para la Policía, y SUNY Albany, donde se mantiene la página web del Centro POP.

El Consorcio de Policía Comunitaria (CPC) representa otra de las influencias desde los primeros días sobre la institucionalización de las prácticas de la policía comunitaria. Creado en 1992 bajo los auspicios de la Oficina de Asistencia Judicial, el CPC representa una asociación de cinco de las organizaciones policiales más importantes de los Estados Unidos: la Asociación Internacional de Jefes de Policía (IACP, *International Association of Chiefs of Police*), la Organización Nacional de Ejecutivos Negros de Aplicación de la Ley (NOBLE, *National Organization of Black Law Enforcement Executives*), la Asociación Nacional de Alguaciles (NSA, *National Sheriffs' Association*), el Foro de Investigación la Policía Ejecutiva (PERF, *Police Executive Research Forum*), y la Fundación de la Policía (*Police Foundation*). Los módulos de capacitación, asistencia técnica, y las cajas de recursos de herramientas fueron proporcionados a las agencias policiales por el consorcio en todo el país. Las publicaciones seminales del CPC incluyen títulos tales como "Comprendiendo a la policía comunitaria: Un marco para la Acción" y "La Organización Policial en la Transición".

Más tarde, las publicaciones, tales como *Community Policing Exchange*, *Sheriff Times*, y *Community Links*, se han distribuido a más de doscientos mil profesionales y miembros de la comunidad en todo el país. En la actualidad, el consorcio ayuda a la Oficina de COPS para realzar el cumplimiento de la ley y mejorar los procesos de participación comunitaria para desarrollar planes de acción específicos que promuevan la confianza en el cumplimiento de la ley, lo que reduce el miedo de la comunidad a la delincuencia, y mejora la seguridad interior a través de medidas de contraterrorismo.

Aunque los investigadores, políticos y profesionales de la aplicación de la ley expresan una amplia gama de opiniones sobre el impacto general de la Oficina de COPS, no cabe duda de que ninguna otra entidad ha tenido la amplitud de la influencia en las prácticas de los

servicios policiales locales, estatales y tribales, como esta organización - una agencia federal relativamente pequeña situada dentro del perímetro enorme del Departamento de Justicia de los EE.UU. Roberg, Crank, y Kuykendall (2000, 402) correctamente señalan que "la Ley de Ejecución y Control del Crimen Violento de 1994 (Ley de Control del Crimen) es la legislación federal sobre el crimen más completa desde la Ley de Calles Seguras y Control del Crimen Ómnibus de 1968".

Ese estatuto estableció la Oficina de COPS, y que la agencia debidamente autorizada ha asignado aproximadamente \$ 30 billones de dólares para una amplia gama de organismos de justicia penal, con casi \$ 11 billones dirigidos a la aplicación de la ley estatal y local, incluyendo casi \$ 9 billones para contratar a un adicional de cien mil agentes de policía "haciendo policía comunitaria" bajo las directrices establecidas por la agencia. De acuerdo a los informes de la agencia "Reportes desde el terreno", desde su creación la Oficina de COPS ha otorgado más de treinta y ocho mil becas para ayudar a las más de trece mil (13.000) agencias locales de ejecución de la ley con el fin de implementar las prácticas de policía comunitaria a través de ochenta programas innovadores subvencionados.

Entre esos programas están las Contrataciones Universales; Haciendo efectivo el despliegue del Oficial; Vecindarios pobres; COPS en las Escuelas; Asociaciones basadas en las Escuelas; Asociaciones para Resolución de Problemas; Becas de Recursos Gubernamentales Tribales; Subsidios para la Violencia Doméstica; Iniciativas de la Metanfetamina; Adopción de Tecnologías; Justicia basada en Actividades Post-Escolares; Iniciativas anti-pandillas; Iniciativas basadas en Valores; y la creación de una red de veintisiete institutos regionales de policía comunitaria en 1997 para la difusión del entrenamiento en policía comunitaria y asistencia técnica. La página web de los "Reportes desde el terreno" da una lista de las entidades de aplicación de la ley en todos los cincuenta estados, los territorios de Guam y Puerto Rico, y una multitud de gobiernos tribales - todos los cuales han recibido fondos de la Oficina de COPS para implementar prácticas de policía comunitaria.

Las prácticas de policía comunitaria, ahora en su tercera década de operación, se han vuelto firmemente institucionalizadas dentro de la profesión de la aplicación de la ley en los Estados Unidos, y cada vez más en el trabajo de la policía en las naciones democráticas en todo el mundo (Skogan 2004). Se puede decir razonablemente que la capacidad de la policía y el público que sirven para trabajar juntos para gestionar los asuntos de seguridad pública nunca ha sido mayor y muchas asociaciones policía-comunidad se encuentran ahora en vigencia promoviendo efectivamente la coproducción del orden público y seguridad pública en sus comunidades.

## **BLOQUE II:**

# **METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE INTERVENCIONES DE POLICÍA COMUNITARIA**

Como se ha planteado, el modelo de policía comunitaria y su metodología de actuación deben enmarcarse dentro de un proceso amplio de adecuación institucional, así como en una dinámica de empoderamiento ciudadano -que conlleve una conciencia de derechos y responsabilidades- en las comunidades donde se emprendan acciones orientadas por este enfoque.

### **MARCO INSTITUCIONAL FAVORABLE PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

En el marco institucional, las acciones de policía comunitaria en municipalidades o jurisdicciones provinciales, deben contemplar precondiciones político-estratégicas que allanen el camino hacia la consolidación de un modelo integral (con todas sus implicaciones: institucionales, organizacionales y operativas).

Tiene que ver con la existencia de voluntad política en el liderazgo del gobierno local-municipal, en el funcionario titular de la instancia de seguridad para impulsar un proceso de reinversión institucional hacia el modelo de policía comunitaria. Los titulares de estas instancias deben tener claro que el replanteamiento institucional implica una nueva cultura de actuación, organización, toma de decisiones, descentralización y rendición de cuentas, además del fortalecimiento de capacidades (formación, esquemas de proximidad social, gestión de información e inteligencia policial, operatividad, etc).

### **Descentralización en busca de una mejor respuesta local**

En la medida en que la autoridad política y la institución policial consideren a la descentralización como un camino para que la toma de decisiones sea más eficiente, se estará generando un espacio propicio para que ésta permee a niveles de actuación, organización y coproducción de la seguridad de mayor pertinencia en el ámbito local. Este proceso implicará, por una parte, una redefinición de las vías jerárquicas de toma de decisiones de actuación, pero también un mejor impulso de la participación y la corresponsabilidad ciudadana, como el eslabón correcto para completar la descentralización y aportar a la gobernabilidad democrática local.

### **Visión de sostenibilidad en las políticas**

El gobierno municipal y, en concreto, la institución de seguridad deben tener en cuenta una visión de continuidad de las iniciativas emprendidas; es decir, que las políticas propuestas, en este caso de seguridad con el enfoque de policía comunitaria, no deben ser proyectadas para un corto plazo sino vistas como un proceso virtuoso de fortalecimiento institucional que permea y proyecta una nueva cultura de actuación, lejos de un protagonismo de la administración en turno. El liderazgo político debe tomar conciencia de

que esta ruta implicará fases y procesos paralelos de fortalecimiento organizacional y trabajo con la ciudadanía, más allá de un periodo de administración.

### **Rendición de cuentas y participación ciudadana**

La rendición de cuentas es un principio básico de reciprocidad y compromiso del gobierno local frente a la participación de la ciudadanía. El modelo de policía comunitaria, como iniciativa o política pública, es propicio para el fortalecimiento no sólo de la descentralización sino de la transparencia, en el sentido de que las decisiones estratégicas de intervención, las actuaciones derivadas de la misma, así como los recursos utilizados serán consensuados en colaboración con la ciudadanía. Esto abre la ventana al escrutinio público pero también permite un papel más activo y corresponsable de la ciudadanía; es decir, coloca al ciudadano como evaluador–fiscalizador de la política pero también como socio estratégico para la puesta en marcha de iniciativas o políticas locales de seguridad.

### **2.5- MARCO COMUNITARIO FAVORABLE PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

La brecha histórica entre instituciones policiales y sociedad puede convertirse en un obstáculo difícil de sortear para la implementación de la policía comunitaria. Sin embargo, como ya se ha planteado, la procuración de mejores condiciones de seguridad ciudadana no sólo es tarea de la policía sino también de la ciudadanía, de los políticos, de los medios de comunicación y todos los sectores de la sociedad.

El componente comunitario se convierte en la pieza que completa las estructuras de una política descentralizada de coproducción de seguridad, como es el modelo de policía comunitaria. Es también un ámbito que puede caracterizarse por tener ya sea una dinámica organizativa madura y evolucionada -incluso más que la institución policial- o bien un ritmo lento o incipiente de colaboración y, por ende, de debilidad asociativa, tanto al interior como al exterior.

Por eso es **importante considerar que las comunidades son heterogéneas** y, por lo tanto, el acercamiento con ellas depende de las circunstancias de cada una: el diseño de instrumentos de intervención deberá ser flexible. No obstante, es posible distinguir ciertas condiciones que estimulan la participación para instaurar una iniciativa fundamentada en el modelo de policía comunitaria.

#### **Un mínimo de asociativismo intracomunitario**

Se requiere que la comunidad cuente con un proceso, así sea mínimo o incipiente, de organización y liderazgos en su interior que representen espacios para desarrollar la participación en iniciativas de prevención y coproducción de la seguridad.

#### **Voluntad para colaborar con la institución policial**

Es indispensable una mínima disposición a la cooperación con la policía; es decir, una cierta voluntad manifiesta de la comunidad para emprender acciones de asociativismo con la institución de seguridad.

## **2.6-ASPECTOS BÁSICOS PARA EL ACERCAMIENTO CON LA COMUNIDAD**

### **Situación geográfica**

La intervención en una zona metropolitana fronteriza tiene particularidades tales como los movimientos migratorios, consumo de drogas o asentamientos irregulares, entre otros.

### **Identificar espacios organizativos propicios: considerar el capital social**

Se deberá considerar las estructuras que conforman las instituciones de cooperación colectiva y la capacidad organizacional para realizar gestiones en beneficio de la comunidad (ONU-Hábitat, 2010). Es importante que se tenga información sobre la coordinación interna en la comunidad, ya que la existencia de grupos organizados de vecinos genera lazos de solidaridad y confianza, lo que favorecerá la instauración de la policía comunitaria.

### **Establecer alternativas de acercamiento cuando existe una debilidad organizativa**

En caso de que en la comunidad no existan grupos coordinados de vecinos, organizaciones internas, comités, etc., se recomienda tener reuniones de sensibilización e información con representantes de casas de cultura, centros comunitarios o unidades deportivas, quienes podrán operar como enlaces con la comunidad y colaborar con información para los primeros diagnósticos del barrio, así como acercarse a quienes puedan ejercer un liderazgo natural.

### **Disponer de un diagnóstico de las relaciones sociales y de convivencia**

El barrio es un recurso para las personas que lo habitan, ya que en él se construyen redes sociales que dan sustento a su propio desarrollo. En este sentido, resulta indispensable que se realice un diagnóstico sobre las relaciones sociales de la comunidad, en particular sobre las formas de organización y los liderazgos importantes en su seno, ya que estos grupos ayudan a gestionar diferentes temas con la comunidad, pero también son interlocutores con instituciones gubernamentales.

### **Conocimiento sobre el desarrollo, en la comunidad, de programas a cargo de otras instancias de gobierno**

La implementación de la policía comunitaria también contar con información sobre las organizaciones civiles o instituciones de gobierno que realicen programas, actividades o tengan contacto con la comunidad. Dicha información permitirá tener acercamiento con ellas y establecer vínculos para programas futuros. Además, se podrá contar con información sobre la organización interna de la comunidad y habrá posibilidades de apertura de la población para tener un diálogo con la policía. Asimismo, las alianzas entre la comunidad y otras instancias -de gobierno o no gubernamentales- permitirán establecer un diagnóstico sobre la apertura y cooperación de la comunidad, así como generar enlaces de comunicación desde diferentes vías.

## **2.7- LA METODOLOGÍA OPERATIVA**

Es importante recalcar que las operaciones de la policía comunitaria se realizan en dos

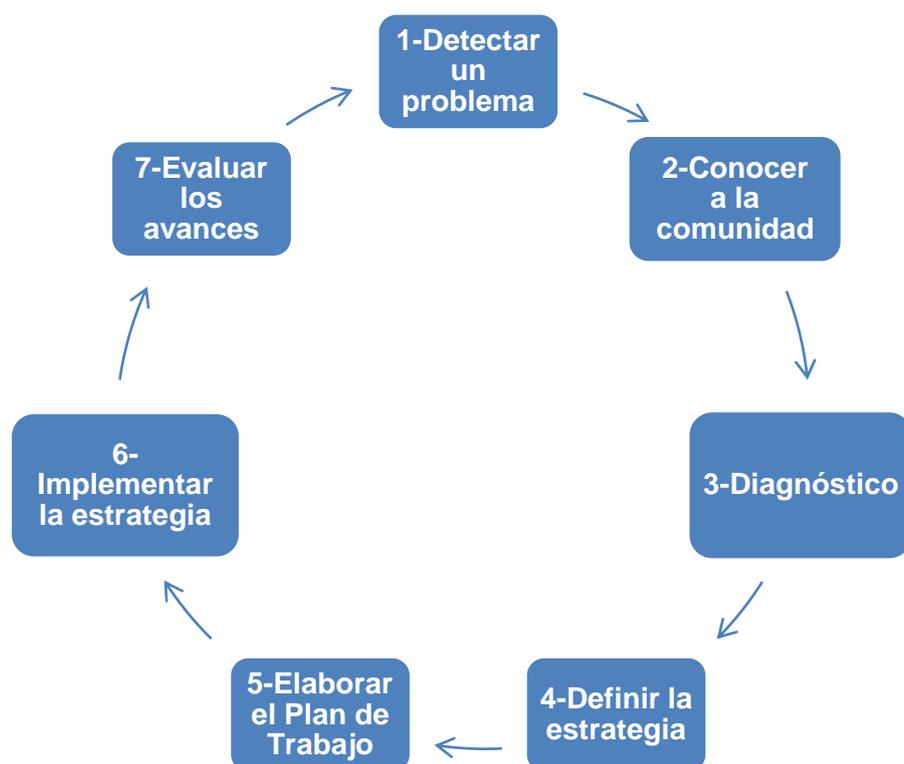
vertientes simultáneas: por un lado, la proximidad o el acercamiento con la comunidad y, por el otro, la inteligencia policial preventiva y de contención de conflictos.

En consecuencia, existen dos procesos metodológico-operacionales que se realizan de manera paralela:

- por un lado la metodología de proximidad, en donde la relación intersectorial entre policía, comunidad, instituciones gubernamentales y asociaciones civiles fortalece sus vínculos para la solución de problemas de la población.
- por el otro, la metodología de inteligencia policial.

### La prevención: metodología de proximidad entre policía y comunidad

Como se observa en el siguiente esquema, la etapa de implementación de la metodología de proximidad entre policía y comunidad contempla siete fases fundamentales. Para ello, se parte del supuesto de que tanto la comunidad como la policía son conscientes de sus roles como coproductores de seguridad en la zona y están dispuestos a crear un circuito efectivo de comunicación.



#### Fase 1: detectar un problema comunitario de seguridad

Un problema es aquello que genera un desequilibrio entre lo que una comunidad espera que suceda y lo que en realidad ocurre (técnicamente trabajado en el módulo previo –

*incidentes y problemas-*). Se puede identificar cuando varias personas presentan una queja o comentario sobre un sitio, hecho o situación particular que aqueja su seguridad. Se debe considerar buscar información adicional sobre el problema en cuestión, para lo que la inteligencia policial y el trabajo intersectorial (con organizaciones ciudadanas-comunitarias u otras instancias públicas relacionadas con el desarrollo social) pueden aportar datos valiosos, ya sea sobre posibles fuentes alternas o sobre instituciones encargadas de solventar el problema.

## **Fase 2: conocimiento de la comunidad**

### **a. Conocimiento de la población**

La atención adecuada a la población en una determinada demarcación requiere conocimiento e información veraz sobre sus características (composición sociodemográfica básica), ocupaciones, necesidades e incluso, si es posible, aspectos subjetivos como percepciones o expectativas de convivencia y de seguridad. Éstas pueden ser investigadas con otras instancias públicas, colectivos o asociaciones culturales que tengan relación con la comunidad.

Además, es importante verificar si se cuenta con archivos que documenten las demandas o quejas de la comunidad: ¿Qué han pedido los vecinos? ¿Desde cuándo? ¿Qué servicios han recibido? ¿Qué solicitan los jóvenes? Es importante considerar la información de distintas instancias, no sólo de seguridad sino de protección civil, servicios urbanos, reforestación, etc. Esta información servirá para dar seguimiento a dichas peticiones y, en caso de que continúe el problema, buscar apoyo de otras instancias y con la comunidad.

### **b. Identificar a los actores de la comunidad**

La puesta en marcha y los resultados del proyecto dependen en gran medida de identificar quiénes pueden aportar su liderazgo o carisma al proyecto. Para esto resulta necesario identificar líderes formales, es decir personas que encabezan iniciativas de participación ciudadana o formas de organización (asociación de vecinos) o de convivencia (colectivos de cultura, de deportes etc.). Algunos criterios clave para valorar su nivel de influencia en la colonia o demarcación pueden responder a los siguientes aspectos:

- Si el resto de la comunidad confía en ellos.
- Si cuentan con reconocimiento por parte de la comunidad o de un grupo.
- Si son fundamentales para el desarrollo de la comunidad.
- Se debe evaluar si hay personas activas e interesadas en participar, así como personas poco participativas o a quienes no les interesa el cambio.
- Sería importante identificar líderes de la juventud u organizaciones juveniles a fin de entablar un canal de comunicación que facilite la construcción de vínculos de cooperación con estos grupos sociales.

### **c. Identificar a un facilitador**

Para que haya participación y mejores resultados se requiere que una persona opere

como interlocutor entre las autoridades y la comunidad. Puede ser alguien conocido ampliamente en la comunidad o que haya sido identificado en el mapeo de actores. Es recomendable que sólo sea una persona, para que mantenga comunicación constante con los sectores involucrados (de gobierno y de la comunidad). Se requiere que este facilitador, además de ser reconocido y aprobado por la comunidad, cuente con capacidades de liderazgo y comunicación durante el proyecto.

### **La primera reunión. Convocar a la comunidad**

Una vez que se cuente con suficiente información sobre la comunidad, se deberá realizar la primera reunión. En este caso, dicha reunión deberá ser acordada y organizada por la policía comunitaria, con apoyo del líder de la comunidad. La convocatoria deberá ser incluyente para hombres, mujeres, jóvenes, ancianos, niños, sacerdotes, profesores de la escuela, personas encargadas o propietarias de comercios, etc.

### **Crear un clima de confianza y comunicación**

Conocer a las personas es fundamental y para ello se debe tener información sobre las circunstancias humanas y materiales de la comunidad. Por ejemplo, sus costumbres y las medidas sociales necesarias para la integración comunitaria. También se debe tener información sobre: relaciones conflictivas entre vecinos, sensación de inseguridad (por ejemplo, por falta de alumbrado), condiciones de convivencia que generen un clima de inseguridad en la zona. También se debe preguntar sobre los valores de la comunidad y los beneficios de formar parte de ella. Es importante realizar el ejercicio de “¿Cómo nos vemos y cómo queremos llegar a vernos en el futuro?” La información recopilada en este ejercicio formulará un compromiso en la comunidad de manera prospectiva, lo cual puede favorecer que se modifiquen las pautas que mantienen la visión actual de sí mismos.

### **Fase 3: diagnóstico**

El diagnóstico deberá tener cimientos sólidos sobre las condiciones sociales en la zona donde se ha implementado la policía comunitaria, que permita mostrar las condiciones de la comunidad, así como la asociatividad en ella y las áreas de oportunidad de intervención.

### **Listar los problemas**

Como producto de la primera reunión se debe hacer una lista con los problemas identificados de la comunidad, sin importar cuántos sean.

### **Priorizar o jerarquizar los problemas**

Se deben considerar los problemas más importantes para la comunidad, ya que no se puede resolver todos de manera simultánea. Se deben enlistar todos los problemas expresados, pero la jerarquización permite dar prioridad a alguno de ellos.

### **Espacio y tiempo de ubicación del problema**

Se debe considerar: ¿Dónde ocurre el problema? ¿En qué horarios del día o de la noche? La identificación permite construir acciones concretas para espacios y tiempos, así como prevenir que el problema se traslade a otro lugar.

## **Causas del problema**

La comunidad, con apoyo de la policía comunitaria, debe participar en la identificación de sus causas (raíces) y consecuencias (ramificaciones) -árbol de problemas-, así como de los actores que intervienen: ¿Cómo se manifiesta el problema? ¿Por qué se ocasiona? ¿Qué cambios provoca en la vida diaria? ¿Cómo afecta a la comunidad? Mientras se responde a estas preguntas se puede ir dando posibles soluciones al mismo.

## **Personas involucradas en el problema**

¿Quién participa en la manifestación del problema? ¿Cómo participa? ¿Quién ha resultado afectado por el problema? ¿Se puede identificar al o a los causantes del problema? La identificación de las personas relacionadas con el problema es fundamental; se debe considerar a quienes lo provocan, lo facilitan o lo permiten, así como a quienes son afectados de manera directa o indirecta.

## **Analizar nuestros recursos para responder al problema.**

Los recursos son todos los valores, conocimientos, bienes materiales o financieros que es posible utilizar para resolver el problema. Por ejemplo, un espacio de trabajo en la escuela o enseres aportados por los pequeños comerciantes. Analizar los recursos (materiales y humanos) con los que se cuenta para atacar el problema puede conducir hacia el buen aprovechamiento del conocimiento, la experiencia o el tiempo de algunas personas de la comunidad. Por ejemplo, las personas mayores o amas de casa pueden tener más tiempo para convocar a reuniones o hacer las gestiones con otras instancias gubernamentales.

## **Fase 4: definir la estrategia**

### **a) Marcar una ruta para resolver el problema**

Se requiere contemplar los escenarios de acción y su orientación. Se deben contemplar las siguientes preguntas:

- ¿Qué pasa si no hacemos nada?
- ¿Qué es lo peor que podría pasar?
- ¿Qué es lo mejor que podría pasar?

### **b) Fijar objetivos**

Los objetivos deben ser las guías para la solución del problema. Deben ser concretos, con redacción simple y retomar los problemas; deben ser claros y alcanzables, metas concretas que estén al alcance de la policía comunitaria y de la población.

Por ejemplo:

Problema: La gran cantidad de grafitis que se observan en las entradas de los edificios.

Objetivo: Identificar a los actores para reorientar y promover la participación juvenil

### **c) Evaluar las alternativas**

- La voluntad de los miembros de la comunidad para cumplirlas.

- El tiempo que se necesita para llevarlas a cabo.
- El costo.
- Capacidad: conocimientos.
- Recursos materiales y humanos.
- Obstáculos que se puedan encontrar.
- Urgencia.

Al tener en conjunto estas consideraciones, será posible establecer el orden definitivo de las acciones, de acuerdo con las capacidades y necesidades de la comunidad. De esta manera, cada objetivo debe ir acompañado por un conjunto de acciones que permitirán su logro. Estas acciones deberán especificar a los responsables de encabezarlas, procurarlas o coordinarlas, quienes también deberán estar identificados en el plan de trabajo.

#### **Fase 5: elaborar el plan de trabajo**

Contar con una planeación detallada y real, bajo un criterio de responsabilidades compartidas (comunidad–policía), permite que la ejecución se realice de manera eficiente. Se debe considerar un responsable, así como el tiempo de ejecución y el presupuesto, para cada tarea.

#### **Fase 6: implementación**

Se debe respetar lo planeado, cumplir con las actividades asignadas o en las que nos comprometimos. Se requiere que el facilitador dirija las tareas (para estar al pendiente de que sean cumplidas en tiempo y forma). El comité y el facilitador se encargarán de vigilar el tiempo y el costo de ejecución de las tareas asignadas. De igual manera, tendrán la tarea de motivar al grupo para que no se olvide el objetivo inicial del proyecto y para que las relaciones entre la comunidad y la policía sean estrechas y respetuosas durante todo el proceso de ejecución.

#### **Fase 7: evaluar los avances**

En esta etapa se requiere de un análisis profundo y una autoevaluación sobre el cumplimiento de la metodología, los recursos empleados, el grado de avance en la transformación positiva de los problemas iniciales, así como la actitud y capacidad de respuesta por parte de la comunidad, la policía comunitaria, las otras instancias de gobierno involucradas y los entes privados participantes. Una evaluación de los avances puede generar la reorientación del proyecto o de los objetivos. Los resultados deberán incluirse en un informe de resultados y difundirse a la comunidad e instancias que forman parte del comité o del objetivo específico (problema). Se deberá continuar con la solución de otro problema y motivar a la comunidad y a las instituciones para que sigan formando parte de este proyecto.

# BLOQUE III:

## LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

### EL YUDO VERBAL

Dr. George J. Thompson

*Yudo Verbal, o Comunicación Táctica, es el noble arte de la persuasión que redirige con palabras el comportamiento de los demás y genera su cumplimiento voluntario.*

#### Sección 1 <sup>38</sup>

**Nunca le diga estas siete frases a nadie, y porqué:** Si usted trata con gente astuta de la calle o personas difíciles en cualquier lugar, ¡necesita cuidar su lenguaje! El "lenguaje ordinario" puede ser más letal que una pistola calibre 9 milímetros o una 45. Voy a compartir siete frases de uso común, que pueden operar en contra suyo.

**1) "¡Venga para acá!"** Considere que está de patrulla y ve a alguien sospechoso con quien quiere hablar, por lo que muy naturalmente le dice: "¡venga para acá!" El yudo verbal enseña que el lenguaje natural ¡es desastroso!; y esto proporciona un ejemplo maravilloso. Acaba de advertirle al sujeto que está en problemas. 'Venga para acá' para usted significa: "Por aquí, usted está bajo mi autoridad". Pero para el sujeto significa: '¡Vete rápido!' Las palabras no son tácticas porque han proporcionado una advertencia; posiblemente, precipitaron una persecución que no habría sido necesaria; en cambio, pudo caminar con naturalidad en su dirección y, una vez cerca, decirle: "Disculpe. ¿Puedo hablar con usted un momento?" Note que esta pregunta es cortés, profesional, y calmada. Note también que usted se acercó mucho, en su "espacio" pero no en su "cara", y ahora está demasiado cerca para dar marcha atrás, obteniendo así una dosis de problemas verbales que fácilmente pudo evitar si no hubiese recurrido a un: '¡venga para acá!'. ¡Los antiguos *samurái* sabían que nunca debían dejar que un oponente eligiese el lugar de la batalla de modo que el sol siempre estuviese en sus ojos! 'Venga para acá' es un lenguaje flojo, perezoso e ineficaz. Fácil, pero equivocado. Tácticamente, es mucho mejor un: '¿puedo hablar con usted?', pues no sólo ha escogido el lugar para hablar, sino que la pregunta que le hizo –cualquiera sea la respuesta del sujeto- le provee inteligencia respecto a sus problemas emocionales y/o su estado mental. Déjele empezar cualquier 'danza' de resistencia. ¡La civilidad delicada puede ser un arma de inmenso poder! ¡La amabilidad disminuye la tensión!

**2) "¡Cálmese!"** Considere la posibilidad de esta torpeza verbal. Se acerca a personas enojadas y muy naturalmente dice: "¡Hey, cálmese!" Esta orden no funciona. Entonces, ¿por qué la usamos siempre? ¡Porque fluye naturalmente de nuestros labios! ¿Qué es lo malo? La frase es una crítica a su comportamiento y sugiere que no tiene derecho legítimo a estar molesto. Por ello, en lugar de asegurarle que las cosas mejorarán –lo que debería

---

<sup>38</sup> Dr. George Thompson [2005] *7 things never to say to anyone, and why (Part 1)*, Verbal Judo Tactics & Techniques, <http://www.policeone.com/communications/articles/120708-7-things-never-to-say-to-anyone-and-why-Part-1/>, 11 de noviembre de 2005, accedido el 13 de mayo de 2011, traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc. y publicado en español con permiso de su autor.

ser su meta-, ¡usted ha creado un nuevo problema! No sólo persiste el problema que generó su molestia, ¡sino que ahora necesita defender su reacción ante usted! ¡El doble de problemas! Mejor, muestre una cara calmada; en yudo verbal decimos 'camaleón arriba' - mire a la persona a los ojos y dígame gentilmente: "Va a estar bien. Dígame, ¿cuál es el problema?". La frase "¿qué le pasa?" suaviza a la persona y la predispone a hablar y calmarse; 'cálmese' endurece la resistencia. ¡La elección es suya!

**3) "¡No voy a repetirlo!"** Enseñamos en Yudo Verbal que: '¡la repetición es la debilidad en las calles!'. Usted y yo sabemos que esta frase es casi siempre una mentira. Usted la dirá otra vez, y, posiblemente, ¡una y otra vez! Los padres lo hacen todo el tiempo con sus hijos, y los policías de la calle lo hacen con los sujetos resistentes, ¡todo el tiempo! La frase es, por supuesto, una amenaza, y expresarla pone sobre usted sólo una opción-acción viable.

Si no está dispuesto a actuar, o no puede en ese momento, pierde credibilidad, ¡y con la pérdida de credibilidad viene la pérdida de poder y de seguridad! Incluso si usted está dispuesto a actuar, ha advertido al sujeto que está a punto de hacerlo y... ¡hombre prevenido vale por dos! ¡Otro error táctico! Al igual que la serpiente de cascabel que ha hecho ruido,... y el ruido puede llegar a herirlo o matarlo. ¡Es mejor ser más como la cobra y golpear cuando menos se espere! Si desea enfatizar la gravedad de sus palabras, diga algo como: "Es importante que usted atienda este punto, así que preste atención a lo que voy a decirle".

Si ha usado los Cinco Pasos de la Persuasión del Yudo Verbal, sabrá que actuaremos después de hacer nuestra 'mejor y más educada pregunta': "Señor, ¿hay algo que yo podría decir/tendría que hacer A, B y C? Me gustaría pensar que sí". Si la respuesta es no, ¡actuaremos mientras el sujeto sigue hablando! Nosotros no telegrafiamos nuestras acciones, ni amenazamos a la gente; actuamos cuando fracasa la persuasión verbal.

**4) "¡Sea más razonable!"** Decirle a la gente "sea más razonable" tiene muchos de los mismos problemas que '¡cálmese!'. ¡Todo el mundo piensa que es bastante razonable, dadas las circunstancias actuales! Nunca vi a nadie correr hacia mí para decirme: "Oiga, sé que soy estúpido y estoy equivocado, ¡pero he aquí lo que pienso!". Aunque he tenido que confrontar a gente mala y estúpida. Cuando le diga a la gente que "sea más razonable", sólo la invitará al conflicto. En su lugar, haga que la gente sea más razonable por la forma en que la maneja, ¡tácticamente! Utilice el lenguaje de la seguridad: "Déjeme ver si entiendo su posición", y entonces parafrasee otra táctica de Yudo Verbal - devuélvala a ellos su significado, como lo vea, ¡en sus propias palabras!

Usando sus palabras los calmará y los hará más razonables, porque sus palabras serán (¡es mejor que lo sean!) más profesionales y menos emocionales.

Este enfoque absorbe la tensión de los otros y les hace sentir su apoyo. Ahora usted puede ayudarles a pensar con más lógica y menos destructivamente, sin la acusación insultante e implícita en su frase: "¡sea más razonable!" Una vez más, ¡las tácticas sobre la reacción natural!

**5) "Porque esas son las reglas" (o "¡Es la ley!")** Si alguna vez hubo una frase que irrita a la gente y lo hace ver débil, ¡es esta! Si está haciendo cumplir normas que existen por una buena razón, ¡no tenga miedo de explicarlo! Su público puede estar de acuerdo o no, pero al menos ha sido honrado con una explicación. Observe que un verdadero signo de respeto es decirle a la gente por qué, y decirle a la gente por qué genera el cumplimiento voluntario. En efecto, sabemos que al menos el 70% de las personas resistentes o difíciles hará lo que usted quiere que hagan sólo si les dice por qué. Cuando le dice a la gente por qué, establece una base sobre la cual apoyarse, ¡y otra para ellos también! Su declaración del por qué define los límites del tema, define su autoridad real, pero también le da a la otra parte una buena razón para cumplir, ¡no sólo porque usted lo dijo! Tácticamente, decirle a la gente por qué saca de allí su ego y pone en su lugar una razón profesional sólida para la acción. Incluso en casa, si todo lo que puede hacer es repetir, "esas son las reglas", suena y se ve débil porque aparentemente no puede sostener su orden o requerimiento con lógica o una buena razón. En efecto, si puede poner las reglas o políticas en su contexto y explicar cómo las normas o políticas son buenas para todos, no sólo ayuda a las personas a comprender, sino que las ayuda a 'salvar la cara'. Por lo tanto es mucho más probable que genere el cumplimiento voluntario, ¡que es su objetivo!

**6) "¿Cuál es su problema?"** Esta frase altanera e inútil coloca el problema en la espalda de la persona que necesita ayuda. Señala que es una batalla 'usted-contra-mí' en lugar de 'nuestro' debate. La reacción típica es: "No es mi problema. ¡Usted es el problema!". El problema con la palabra 'problema' es que hace que las personas se sientan deficientes o incluso impotentes.

Incluso puede transportar a la gente de vuelta a la escuela primaria donde se sentía incomprendida y menospreciada. A nadie le gusta admitir que tiene un problema. ¡Es debilidad! Cuando le preguntó, '¿cuál es su problema?', el otro ya siente un fracaso. Así que la reacción natural inmediata es, 'yo no lo tengo, ¡usted lo hace!', una reacción que ahora esconde una verdadera necesidad de ayuda. Use frases tácticas diseñadas para suavizar y predisponer a alguien, como '¿cuál es el problema?', '¿cómo puedo ayudar?', o 'puedo ver que está enojado, permítanme sugerir....' Recuerde que, como centinela de la paz, su tarea es encontrar maneras de recopilar buena información y ayudar a los necesitados, no para emitir juicios.

**7) "¿Qué quiere que haga?"** ¡Una gran salida policial (sin juego de palabras...)! Esta pseudo pregunta, siempre acompañada por el sarcasmo, ¡es una clara evasión de la responsabilidad y un claro signo de falta de creatividad! La frase revela realmente la exasperación del que habla y su falta de conocimiento. Se escucha a menudo en empleados de ventas sin formación y jóvenes uniformados que tratan de encontrar la manera de ayudar a alguien cuando las normas no son claras. Cuando dice: '¿qué quiere que haga?', contará con dos problemas: 1) aquel con el que partió y 2) el que acaba de crear. En cambio, tácticamente, ofrecer ayuda sorteando el problema y opera hacia una solución. Si realmente no está en su área de responsabilidad, señálele a la persona el departamento correcto o las personas que pudieren ser capaces de resolver el problema. Si usted no está calificado para ayudar y no tiene idea de cómo asistir a la persona, pida

disculpas. La disculpa casi siempre gana un aliado, al que puede necesitar después. Los policías en la calle necesitan recordar que es importante 'desarrollar un par de ojos' (contactos) cada vez que interactúan con el público. Si el oficial le dijo al denunciante, por ejemplo, "Lo siento, realmente no sé qué recomendar, pero me gustaría hacerlo, me gustaría ayudarle", y acompaña esa declaración con un tono de voz y un rostro de preocupación, habrá recorrido un largo camino al hacer a esa persona la más maleable y obediente hacia la policía, en el futuro.

Recuerde: el insulto fortalece la resistencia y cierra los ojos. ¡La civilidad debilita la resistencia y abre los ojos! ¡Ser amable...es táctico!

## Sección 2: Hablar el idioma de la paz: El Guerrero de Paz <sup>39</sup>

En mi último artículo, hablé de las 7 frases que no hay que decir nunca, y por qué. Ahora quiero brindar un equilibrio presentando algunas frases que *hay que* decir... ¡con frecuencia! Enseñamos en Comunicación Táctica (Yudo Verbal) que el "lenguaje natural" es desastroso. Si, como oficiales de paz, permitimos a las palabras que suban fácilmente a nuestros labios, ¡somos susceptibles de crear discursos que luego lamentaremos! Nuestra "voz interior" expresa nuestros sentimientos reales, y dado que gran parte de lo que vemos es negativo, cada vez que dejamos que la voz salga fuera, ¡nos puede causar un gran problema!

Vi oficiales trabajando en las calles durante los últimos 25 años, aquellos que fueron más exitosos en calmar y reorientar a otros, *hablaron* de manera diferente que el resto de nosotros. Como Oficiales de la Paz, ellos hablaban como Oficiales de la Paz. Ellos utilizan lo que ahora llamo "Frases Tácticas de Paz" - el lenguaje modelado a medida para traer paz a partir del desorden. Tal lenguaje de paz no es "natural" para la mayoría de nosotros, pero se puede aprender y debe ser empleado por todos nosotros. Ciertamente, ¡debemos enseñar esto en las academias de cadetes y aspirantes! Permítanme discutir muchas de las frases más potentes:

**"¿Puede venir usted aquí junto con nosotros?"** versus **"¡Hágalo o si no...!"**. La policía es una figura de autoridad y como tal tienden a ordenar en lugar de preguntar. De hecho, en las academias escuchamos durante nuestra capacitación de 16 semanas, "órdenes verbales, órdenes verbales", así que cuando salimos de la academia... ¡pocos de nosotros recordamos preguntar! Pedir a las personas por su cooperación les muestra respeto y les permite salvar su cara personal frente a sus pares, en donde "¡hágalo o...!" casi obliga a los otros a resistir para salvar la cara.

*Sugerencia:* cuando usted pregunta, si da vuelta la palma hacia arriba, refuerza la pregunta; si mantiene la palma hacia abajo, se vuelve más cercana a una orden. ¡La palma hacia arriba ablanda a la gente! Usar el tono interrogativo ablanda a la gente. ¡Bien para

---

<sup>39</sup> Dr. George J. Thompson [23 de enero de 2006] *Talking the talk of peace: The Peace Warrior*, Verbal Judo Tactics & Techniques, <http://www.policeone.com/corrections/articles/122067-Talking-the-talk-of-peace-The-Peace-Warrior/>, accedido el 19 de junio de 2011; traducción de Carlos G. Blanco, M.Sc.

todos!

**"Usted no necesita este tipo de problemas, señor"** versus **"¿Quiere un problema?"**. La primera es táctica, la segunda más natural, ¡por lo tanto peor! El oficial agresivo utiliza la segunda; el oficial positivo, la primera. La primera frase tiene un impacto positivo, por lo tanto "asertivo", porque muestra preocupación por el bienestar del sujeto. La segunda es "agresiva" porque es ofensiva y combativa, y alienta la resistencia. En todos los casos el "lenguaje de la paz" es un lenguaje profesional porque realza las oportunidades para lograr el cumplimiento voluntario y enmascara los sentimientos internos que pueden naturalmente negativos.

Cualquier lenguaje que estimula el conflicto no es profesional. La expresión "*¿quiere problemas?*" o la frase muy afín, "*¿quiere dificultades?*" revela claramente el deseo del oficial para el conflicto en lugar de la paz, ¡y lo genera! Tales frases son también mucho más cercanas a los sentimientos interiores naturales que el oficial puede tener hacia un sujeto resistente. Recuerde, la regla de oro es, ¡nunca le de voz a su voz interior!

**"Quiero estar seguro de que entiendo lo que me está diciendo"** versus **"cálmese"**. Esta frase anterior es la sentencia de paz más potente porque proyecta empatía -"Yo estoy tratando de entender su posición"- ¡y al mismo tiempo calla a la otra persona!

La palabra *empatía* significa ver a través de los ojos del otro, y es quizás la palabra española más poderosa. Por lo tanto, cualquier frase que lo sugiera también será de gran alcance. Si necesita interrumpir a alguien, por ejemplo, "¡cállese!"... ¡no funciona! Sólo agrava la situación, volviendo al otro más resistente.

Para interrumpir a alguien con eficacia, use la otra frase, porque nadie sigue hablando cuando usted la dice. ¡Todas las personas quieren escuchar su punto de vuelta! ¡Ahora usted está en control, *hablando*, y ellos están *escuchando* en lugar de esperar solamente!

Las personas se calman cuando piensan que está tratando de entenderlos y, cuando parafrasea lo que les escuchó, en lenguaje más tranquilo, casi siempre modifica sus declaraciones originales, extremas, ¡volviéndose por lo tanto más razonables! ¡Una maravillosa táctica verbal!

Considere, ¡cuanto más piense usted menos los entenderá, y escucharán más para probarlo! Este es un gran ejemplo de un principio del yudo, ¡usar la energía negativa de alguien en su contra y redirigiéndola a canales más positivos!

**"Le agradezco que haga lo que se le pidió"**, es una frase calculada para ayudar a un sujeto a salvar su cara frente a los demás, ¡particularmente después de haber sido resistente!

Es la última cosa que un oficial querría decir (naturalmente), dada la resistencia del sujeto, pero funciona, en parte porque hace que el sujeto no se vea como si hubiese cedido. ¡El cumplimiento fue su elección! Por lo tanto, ¡calma al sujeto y ahoga una futura resistencia casi todo el tiempo! Por lo tanto, ¡hace que el agente esté más seguro!

**"Por su seguridad y la mía"** es una frase que aliento a los funcionarios a que utilicen

cada vez que encuentran cualquier tipo de resistencia. Es bueno hacer hincapié tanto en "lo suyo" y "lo mío", así no se oye como una amenaza.

También pone el caso en un contexto donde la seguridad del oficial y la seguridad pública son la cuestión clave - ¡no las personalidades!

Por ejemplo, si detiene un coche, contacte al conductor y regrese a su vehículo para realizar su tarea, la última frase que debe decirle al conductor es: *"Por su seguridad y la mía, le pediré que permanezca en su auto hasta mi regreso. ¡Gracias!"*. Ahora, si el sujeto después sale cuando usted está tratando de escribir el parte, el estaría violando su orden legal, jurídicamente basada en la seguridad pública. Si el oficial no lo dice, o se limita a decir: *"Permanezca en el coche"*, y el sujeto sale, el oficial se encontraría con el argumento de los derechos civiles - *"¡Tengo el derecho a estar afuera y fumar!"* por ejemplo. Además, la frase siempre suena bien a los que se reúnen alrededor porque no suena personal, sólo profesional. Me atrevería a sugerir que cada vez que de una orden, o pide a alguien que haga algo que no desee hacer, use esta frase. ¡Es el oficial de paz hablando de paz y seguridad pública!

**"¿Puede ayudarme a ayudarlo?"** es otra Frase de Paz calculada para que el sujeto lo vea a usted como una ayuda más que como un ejecutor.

La atención se centra en "nosotros" no sólo en "tú", y el énfasis está en trabajar juntos - una paridad de esfuerzo, más que en oposición.

La frase muestra preocupación por el bienestar de los otros y minimiza al oficial como la única fuerza real en el momento. El sujeto puede sugerir algo y no perder su cara personal. ¡En cualquier momento usted puede ayudar a un sujeto salvar la cara, lo que aumenta en gran medida la posibilidad de generar el cumplimiento voluntario!

De hecho, los Oficiales de Paz deberían hacerse expertos en encontrar maneras de ayudar a otros a salvar la cara, ¡no por otra razón que por su propia seguridad personal! Sabemos que si usted puede ayudar a salvar la cara a alguien, ¡casi nunca tiene que luchar contra él!

Y finalmente, esa frase maravillosa: *"¿Hay algo que pueda decir para que pueda hacer X, Y y Z? ¡Me gustaría pensar que sí!"*. Esta Frase de Paz de las más poderosas pone la pelota de la verbalización de vuelta en el campo del otro. Suene cuidadoso y preocupado para que las palabras funcionen. Permite que el otro salve la cara en caso que lo desee. Aquellos de ustedes que saben Yudo Verbal saben que este es el último intento verbal de nuestros *Cinco Pasos hacia la Persuasión, Paso # 4*, e inmediatamente precedente a la acción, la respuesta debe ser un rotundo ¡NO!

La frase indica la esperanza del oficial en que las palabras trabajen y la fuerza física pueda evitarse. Como una pregunta que busca una opinión, permite al otro sugerirle una resolución verbal, dándole algo de energía a la dirección del evento, lo que le permite salvar la cara personal. Aquellos de nosotros entrenados en Tácticas de Comunicación también sabemos que esto es una señal de que la acción está a punto de suceder si el sujeto continúa resistiendo, así nadie se sorprende cuando el oficial se mueve más allá de

las palabras.

El argumento es simple: los Oficiales de Paz no deben hablar como los demás. Ellos deben hablar el idioma de la paz, siempre y en todas las condiciones, y esto requiere entrenamiento y práctica.

### **Sección 3: Policía Comunitaria: la teoría de la "brecha" <sup>40</sup>**

El Yudo Verbal enseña tres Técnicas de Contacto de Campo:

1. Todas las llamadas deben ser atendidas con rapidez, efectiva y eficientemente.
2. Todos los contactos de los funcionarios deben "desarrollar un par de ojos", y
3. Todos los contactos de campo deben obedecer al principio de "¡dejar a la gente mejor que como la encontró en su peor momento!"

Pero, ¿cómo convencemos a los funcionarios para que gestionen bien las llamadas? ¿Qué vende realmente la Policía Comunitaria, con el oficial duro de la calle que ha desarrollado una actitud cínica hacia el concepto? Así, muchos programas de policía comunitaria bien intencionados no funcionan, ¡aunque sean caros! Creo saber por qué. El cemento de los programas de Policía Comunitaria, ya sean Oficiales D.A.R.E. (*Drugs Abuse Resistance Education*), Academias civiles, Escuelas de Oficiales, Caballos, Perros o lo que tenga, es ¡contacto de calidad! La policía de la comunidad en última instancia no es el oficial D.A.R.E. o S.R.O. (*School Resource Officer*), sino el esfuerzo del oficial de patrulla en la profundidad de las noches trabajando en las calles. Si esos funcionarios no tratan a las personas con dignidad y respeto, entonces todos los esfuerzos de los demás serán vistos como irónicos, si no una *mentira*.

Recuerde, el niño de 12 años que en clases escucha al oficial predicar sobre "la comunidad unida y la lucha contra las drogas", ¡pudo haber sido testigo unas noches atrás de alguna falta de respeto hacia su madre o padre o tíos o amigos por parte de los uniformados en la calle! ¿Cuántas veces un oficial puede insultar a la madre o al padre de alguien antes que él o ella vuelva al niño en contra de todas las policías? La policía comunitaria *sólo* puede trabajar donde los oficiales traten a la gente con dignidad y respeto. Enseñe primero a los oficiales este principio fundamental, ¡o todos los programas sufrirán! ¿Cómo podemos convencer a los funcionarios para que hagan ese contacto?

En primer lugar, enséñeles la verdad del "Principio 90-10" de la comunidad. En palabras simples, en las peores zonas de las ciudades norteamericanas... si realmente piensa en ellas... el 90% de las personas de esas comunidades son buenas, muy trabajadoras, gente decente que laboriosamente lleva una vida de silenciosa desesperación y dignidad, a menudo con escasa o ninguna ayuda. ¡El 10% son los asesinos, los traficantes de drogas y la escoria criminal que deben ser sacados de las calles! Si usted no lo cree, camine en dicha área, ¡con poca o ninguna seguridad y una radio defectuosa! Pronto aprenderá los nombres de cada uno en su sector y se preocupará por ellos, ¡o no sobrevivirá! El

---

<sup>40</sup> Dr. George Thompson [2006] *Community Policing: The "gap" theory*, Verbal Judo Tactics & Techniques, <http://www.policeone.com/corrections/articles/126709-Community-Policing-The-gap-theory/>, 31 de marzo de 2006; accedido el 13 de mayo de 2011; traducido y extractado por Carlos G. Blanco, M.Sc.; publicado en español con permiso de su autor.

problema con el trabajo policial, por supuesto, es que con demasiada frecuencia, el 90% de nuestros contactos son con ese 10%, lo que deforma y distorsiona nuestra visión de la comunidad. Nos volvemos cínicos fácilmente y tendemos a "ir a la guerra" contra las comunidades, en lugar de asumir un rol protector. Tal vez esto explica por qué somos más odiados donde más nos necesitan... la gran tragedia de la labor de la policía moderna.

En EEUU la gente rica, exitosa, no quiere presencia policial, excepto indirectamente. Las personas que *nos necesitan* cierran las ventanas con rejas y esperan lo mejor. Temen a los pandilleros y a los tiradores, pero tienen mucho miedo de nosotros -la policía-, y típicamente "no ven nada, no oyen nada, y no saben nada" cuando ocurren los delitos. Las personas maltratadas no dan inteligencia a quienes los maltratan. Si esas comunidades realmente nos ven como protectores y Guerreros de la Paz, ¡deberían trabajar en concierto con nosotros para sacar a los chicos malos! Realmente hay una creciente "brecha" entre la policía y la comunidad en demasiados ámbitos de este país. Entonces, ¿cómo podemos obtener la atención de los uniformados? Explíqueles que la "brecha" ¡es el patio de recreo para el ladrón! El "oficial problemático" –el que hace contactos propios de adversarios- ¡es el mejor amigo del caco!

Cuando insulta e irrita al público al que sirve, lo ciega y ensordece. La gente tratada así nunca ve nada y no ayuda a la policía. Tal como ocurre ahora en demasiados lugares, la señorita Jones mira a través de la ventana de su sótano y ve una venta de drogas en el callejón detrás de su apartamento. Sabe que es mejor llamar a la Policía. Sabe lo que ocurrirá... explotan, inundan la zona, acosan a todo el mundo, pierden al traficante de drogas, y luego llaman a su puerta para más información. Así, ¡sufrirá un incendio intencional la noche siguiente! No, no va a someterse a eso. Ha aprendido. El día que la señorita Jones pueda llamar a los Guerreros de la Paz, que van a inundar la zona y tratarán a su pueblo con gran dignidad y respeto, localizarán al distribuidor y se contactarán -en todo caso- discreta e indirectamente con ella, ¡es el día en que los ladrones estarán en serios problemas! Como la "brecha" se cierra sobre el caco, no lo deja ejercer su oficio. Cuanto mejor tratemos a nuestro pueblo, más problemas tendrán los chicos malos.

¡La gente debe sentirse *más segura*, porque estamos de patrulla, *más segura* porque estamos allí para protegerlos de los lobos, *más segura* debido a nuestra presencia! Los Oficiales de Paz que creen que ésa es su misión, no se queman en el cinismo. Se ven a sí mismos como guerreros protectores y trabajan en concierto con la comunidad a la que sirve. ¡La brecha desaparecerá y el poder del delincuente se borrará!

#### **Sección 4: Policías y Aristóteles: volver a visitar la perspectiva retórica [4]<sup>41</sup>**

En 1983 escribí mi primer libro, *Yudo Verbal: la fuerza de las palabras*. Como oficial descubrí que los mayores "retóricos" en el país son los policías, no los políticos ni los profesores. Es a través del uso hábil de la presencia y las palabras que los policías salvan

---

<sup>41</sup> Dr. George Thompson [2009] *Cops and Aristotle: Rhetorical perspective revisited*, Verbal Judo Tactics & Techniques, <http://www.policione.com/communications/articles/1874146-Cops-and-Aristotle-Rhetorical-perspective-revisited/>, 17 de agosto de 2009; accedido el 13 de mayo de 2011, traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc. y publicado en español con permiso de su autor.

a las personas de sí mismas y de otros – literalmente, reorientando su comportamiento con palabras. El acto humano más grande, pienso, es cambiar la mente de alguien de modo que modifique su comportamiento para bien. ¡Los guardianes de la paz lo hacen casi rutinariamente y nunca piensan mucho al respecto!

Después de enseñar a los funcionarios durante 26 años, estoy convencido que muchos de ellos pierden ventajas, porque realmente no aprecian su enorme contribución a la sociedad. Es lo que sé: nuestro servicio único de "Proteger y Servir" consiste en que pensamos por otros en el momento en que podrían pensar por sí mismos... 48 a 72 horas más tarde. Los grandes oficiales de quienes aprendí en este país tenían esa capacidad de comunicación, y quiero reconsiderarla para usted. Apenas podía creer lo que veía en las calles noche tras noche. En repetidas ocasiones vi a jóvenes funcionarios persuadiendo a la gente, a menudo del doble de su edad, actuando con civilidad en lugar de violencia. ¡Los vi hablar a gente enojada, nerviosa y a menudo violenta, involucrada en peleas a puñetazos, con cuchillos y con armas de fuego! Cuando preguntaba: "¿cómo hiciste eso?", rara vez obtuve algo más que un encogimiento de hombros y una respuesta del tipo "estuve allí, y lo hice".

Uno de los cursos que impartí como profesor fue sobre Retórica Clásica, el arte descrito por el gran filósofo griego Aristóteles, el de 'encontrar los mejores modos verbales o no verbales de la persuasión en un momento dado'. Releí a Aristóteles y encontré la respuesta que los mejores policías exhibieron inconscientemente - el "ojo retórico". Los oficiales más hábiles piensan de manera diferente y se basan en una cualidad más que la mayoría de la gente no tiene, salvo por casualidad y accidente. "Empatía Táctica" es la capacidad de un oficial de pensar desde el punto de vista del otro mientras se está comunicando. Aristóteles lo expresó de esta manera: hay cinco elementos que constituyen lo que él llama la "Perspectiva Retórica". Estos son perspectiva, audiencia, voz, propósito y organización. La mayoría de nosotros entra desarmado en el discurso verbal, porque sólo conocemos dos de los cinco elementos del acrónimo P.A.V.P.O.: nuestra perspectiva y nuestro propósito. Si sabemos sólo estos dos, no estamos realmente preparados para convencer a nadie de nada. Los mejores oficiales de alguna manera están en sintonía con su público. Hay cuatro cosas que son críticas respecto a la sensibilidad de la audiencia:

- 1) La gente es diferente de nosotros, no importa lo cerca nuestro que puedan estar, y cuando fracasamos al apreciar esta diferencia nos volvemos ineficaces para persuadirlos.
- 2) Cuando entramos en escena, debido a nuestra insignia, uniforme o unidad, la gente levanta la mirada y nos ve actuar.
- 3) Debido a nuestra autoridad y visibilidad, la gente cambia ante nuestra presencia y tenemos que estar preparados para observar este cambio si queremos permanecer seguros.
- 4) Por último, a causa de esos tres primeros, la crítica cuarta es: las audiencias se hacen, no se encuentran.

El punto de Aristóteles es que hacemos nuestra audiencia por la forma en que nos acercamos a la gente y cómo nos comunicamos. Combine esta idea con la reciente investigación sobre el drama que sugiere que, sea lo que fuere que ponga un actor en el escenario, vuelve reflejado tres veces en intensidad al actor; este hecho explica parcialmente por qué lloriqueamos viendo una película, aunque sepamos que es sólo una historia. Este hecho también explica por qué cuando un oficial se acerca a un sujeto que lo espera para resistir, lo hará. Si un oficial se acerca a un sujeto exudando expectativas de paz, éste se tornará más pacífico. El que habla es la fuerza más poderosa en la escena, y los mejores oficiales reconstruyen audiencias violentas que encuentran una y otra vez.

A menudo parece magia, pero en realidad no lo es. Una vez que el funcionario tiene a su audiencia totalmente en mente -empatía- entonces puede llegar a ser capaz de manejar la situación: la V en el acrónimo. El funcionario debe adoptar las voces adecuadas para la persona que está frente a él. Esto es 'personalidad verbal', o cómo lo oye el otro. Acá, añado O.N.V. -otros no-verbales- porque este paso supone una camaleónica capacidad de poner la cara correcta y la voz apropiada para lograr el objetivo del discurso: el propósito. Si un oficial tiene que mirar y sonar sensible, lo hará. Si tiene que intimidar, puede hacerlo también. Son la misma habilidad. El oficial puede desempeñar un centenar de roles y asumir cientos de caras para poner el objetivo al alcance de la mano.

Sabemos que la entrega es el 93% de la comunicación efectiva, y es esta voz y la fase O.N.V. donde la cara profesional adecuada o "persona" se encuentran y se utilizan. Recuerde que ésta se define como la mejor cara necesaria para ganar. No es falta de sinceridad - es la esencia de la "actuación correcta" para lograr el propósito profesional.

La Q en el acrónimo PAVPO se refiere a cómo organiza el hablante la entrega verbal al principio, en el medio y al final. Los agentes más efectivos comienzan los encuentros de manera diferente a la mayoría y siguen siendo conscientes del hecho "como un evento", con su propia estructura. Su presencia y las palabras tienden a cebar la bomba para el éxito, para el cumplimiento, la cooperación, o incluso la colaboración. Muchos de nosotros -y yo fui uno cuando empecé- crea resistencia sólo por la forma en que nos acercamos o por nuestras palabras de apertura. Por ejemplo, piense en la diferencia en un control de ruta entre los que solicitan la Licencia de Conducir por primera o quinta vez, tal como lo hacemos en el octavo paso que enseñamos en yudo verbal. Si usted lo pide por adelantado, obtiene un: "¿Por qué?, ¿qué hice?, ¿quién es usted?". Si usted lo pide en el Paso 5 después de: 1) Un saludo apropiado, 2) Identificándose usted y su departamento, 3) Explicando la razón de la parada y 4) Preguntando si hay alguna razón justificada para tal comportamiento, el conductor no tendrá nada que decir. Usted ahorra un argumento y es profesional al mismo tiempo. Usted también estará más seguro porque ha adquirido cinco a siete segundos del tiempo de evaluación y no ha permitido que el conductor llegue a cualquier lugar en el coche. El "secreto" de su control -su poder- está en cómo modeló su comunicación.

Pero no tiene que ser sólo en un control de ruta. Cada vez que se acerca a otro -a menos que sea una situación de peligro- ¿Por qué no utilizar la misma apertura? Es cortés,

profesional y logra algo de tiempo para mirar y ver qué es qué, sin entrar en una discusión. Fortalece la bomba para el éxito, para el cumplimiento, o la cooperación. En Yudo Verbal o Tácticas de Comunicación, definimos Lenguaje Profesional a aquello que es conducente al objetivo. Un lenguaje que genera resistencia no es profesional. Los brillantes oficiales en el terreno que parecen rehacer sus audiencias violentas usan tal "lenguaje de la paz" y tienden a dar forma a sus comunicaciones para fomentar la cooperación. Se acercan a la gente y abren estos encuentros con cortesía profesional. Controlan el movimiento y la dirección del discurso para que no se salga de control, y definitivamente llevan los encuentros hacia un fin positivo. Cómo cerrar un evento es otra consideración retórica crítica. La gente recuerda mejor lo que se dijo al final, por último. Los oficiales que "dejan mejor a la gente que cuando la encontraron en su peor momento" son más seguros porque suavizan el deseo de venganza. Muchos de ustedes que leen esto son esos funcionarios y personas que han tenido que arrestar más tarde (a veces años más tarde). "Gracias. Me ha tratado como a un ser humano, me trató con justicia". Muchos de ustedes han tenido tales sujetos a sus espaldas en una mala escena. ¡Y todo por la forma en que lo manejó!

Una de las razones por las que Yudo Verbal o Tácticas de Comunicación ha sobrevivido tan bien durante los últimos 26 años es este componente retórico. Cuando piensa desde el otro punto de vista, va encontrar el mejor medio verbal y no verbal de persuasión. Si sólo piensa en usted, fracasará. Utilice el 'ojo retórico' –P.A.V.P.O.- cada vez que desee influir sobre el otro para moverse en una dirección determinada. Será su camino de éxito.-

### **Sección 5: Saber cómo comunicar, no sólo esperar lo mejor** <sup>42</sup>

Si ha tenido buenos días y malos días como comunicador, usted a veces está operando en el nivel de lo que llamo la competencia inconsciente. Sin entender por qué, usted a veces es eficaz. El único problema con ser un competente inconsciente, es que puede ser peligroso. Si no sabe por qué está haciendo lo que está haciendo, y está dependiendo de los instintos verbales para saberlo completamente, puede cometer errores costosos.

Yudo Verbal le enseña a ser conscientemente competente tanto en el uso de las palabras como en su presencia no verbal. Si bien es cierto que la falta de comunicación es un factor importante detrás de todo, desde matrimonios arruinados a fortunas perdidas y hasta guerras mundiales, las habilidades verbales son cruciales para la supervivencia de la sociedad. Si alguna vez ha alienado a alguien, quemó los puentes (o incluso los dejó humeando), perdió una promoción, o enfadó a su suegra, ha tenido problemas de comunicación.

Yo creo que el mayor abuso de hoy es el abuso verbal, que es la base para todo tipo de abuso infantil, abuso conyugal, abuso de drogas, y casi cualquier otro tipo de abuso que se pueda imaginar. De hecho, yo diría que el abuso verbal es mucho más frecuente que el abuso de sustancias en nuestro país.

Los azotes con la lengua son una razón importante que lleva a las personas a recurrir a las

---

<sup>42</sup> Dr. George Thompson [2010] *Know how to communicate, don't just hope for the best*, Verbal Judo Tactics & Techniques; 25 de mayo de 2010, [http://www.policeone.com/police-products/training/articles/\\_2070156-Know-how-to-communicate-dont-just-hope-for-the-best/](http://www.policeone.com/police-products/training/articles/_2070156-Know-how-to-communicate-dont-just-hope-for-the-best/), accedido el 19 de junio de 2011. Traducción de Carlos G. Blanco, M.Sc.

drogas o al alcohol. No se sienten dignos. En ningún lugar esto es más evidente que en nuestras prisiones. Nuestras instituciones penales están llenas de gente que ha sido abusada verbalmente, sino físicamente, durante toda su vida. En su ira y rabia, se lanzaron a abusar de otros. Esos prisioneros -y, por desgracia, millones de otras personas que no son criminales- nunca han escuchado palabras que les harían sentirse bien consigo mismos. Nunca han oído un suave aliento o alabanza. Sus vidas han estado llenas de insultos incesantes, críticas y desprecios.

Ese tipo de abuso verbal dura mucho más tiempo que el abuso físico. Pregúntese si recuerda todas las tundas que recibió cuando era niño. Ahora ¿cómo recuerda un golpe específico y personal de alguien que lo cuidaba? Una herida causada por una mano o incluso un arma con el tiempo se curará y desaparecerá de la memoria. Pero las viejas heridas verbales quizá nunca cicatricen. Palos y piedras pueden romper nuestros huesos, pero las palabras romperán nuestro corazón. Las palabras cortan más profundo y las heridas supuran más que los traumas de la espada. Es por eso que tenemos que estar capacitados para hablar con eficacia.

¿Alguna vez ha tomado una clase sobre cómo hablar con seguridad y facilidad? ¿O sobre presencia bajo presión? Para la mayoría de nosotros, es una triste verdad: Nadie ha sido sistemáticamente entrenado para hablar con eficacia.

### **El Dr. George J. Thompson, fundador del Yudo Verbal, muere a los 69 años**



El Dr. George J. "Doc Rhino" Thompson fue pionero en tácticas de comunicaciones para la aplicación de la ley. En 1983 fundó el Instituto del Yudo Verbal (*Verbal Judo Institute*). Falleció inesperadamente el 7 de junio de 2011. Tenía 69 años.

En 27 años, un equipo internacional de instructores encabezado por Thompson, capacitó a más de 1.000.000 de profesionales sobre las comunicaciones en la crisis. Escribió cuatro libros sobre 'Comunicaciones Tácticas' (más de 300.000 ejemplares vendidos) y sirvió en el Consejo Técnico Consultivo del Instituto de Ciencias de la Fuerza. "Doc" recibió su B.A. de la Universidad Colgate (1963), su Maestría y Doctorado en Inglés de la Universidad de Connecticut (1972), y completó un trabajo post-doctoral en la Universidad de Princeton sobre Retórica y Persuasión (1979). Publicado extensamente en revistas y periódicos, su formación ha sido destacada en medios de comunicación nacionales como NBC, ABC, CBS News, CNN, 48 Horas, Inside Edition, LETN, In the Line of Duty, y Fox News, así como en Los Ángeles Times, New York Post, The Sacramento Bee y otras publicaciones.

El autor rinde un sentido homenaje a su trayectoria profesional, y a su impacto altamente positivo en la capacitación policial y en la seguridad del funcionario encargado de aplicar la ley.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Blanco, Carlos G: *Policía Comunitaria. (Copilación y traducción)*. Instituto Universitario de Gendarmería Nacional. Buenos Aires. 2014.

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Programa para la Convivencia Ciudadana. *Policía Comunitaria: conceptos, métodos y escenarios de aplicación*. México, 2014.



Ministerio de Seguridad  
Presidencia de la Nación