

**Documento de Trabajo**

**El modelo de Policía comunitario  
desde la experiencia de los  
comisarios de Lima  
Dificultades y potencialidades**



**Instituto de Defensa Legal  
Área de Seguridad Ciudadana**

**Arturo Huaytalla Quispe**

Julio de 2016

## ÍNDICE

Introducción.....	3
1. El enfoque de policía comunitaria ¿qué es? .....	5
2. Dificultades y potencialidades de la aplicación del enfoque de policía comunitaria .....	7
2.1. Dificultades .....	7
2.2. Potencialidades .....	12
3. Conclusiones y recomendaciones.....	16
Bibliografía .....	19

## Introducción

El área de Seguridad Ciudadana del Instituto de Defensa Legal (en adelante IDL-Seguridad Ciudadana) ha coorganizado por segundo año consecutivo el Curso-Taller Policía Comunitario dirigido a los comisarios de la Región Policial Lima. Tanto el curso del 2016 como el del 2015 han sido producto de un trabajo en conjunto con la Región Policial Lima, especialmente con su Oficina de Participación Ciudadana, y tuvo como objetivo fortalecer las capacidades de los comisarios en la perspectiva de policía comunitario, y en específico, tratar el medular tema del acercamiento entre la comunidad y el policía.

Tras dos años de experiencia, desde IDL-Seguridad Ciudadana optamos por elaborar este documento con el objetivo de expresar la voz de los comisarios respecto de diferentes elementos del modelo de policía comunitario.

Al inicio pensamos, con ciertas dudas, que los policías se dividirían entre los que piensan que el modelo de policía comunitario es útil y otros que sostendrían lo contrario. Sin embargo, rápidamente, ellos plantearon otro plano de discusión: dificultades y potencialidades de la aplicación del policía comunitario. De allí el subtítulo del documento.

Para recoger la voz y experiencia de los comisarios recurrimos a una metodología que combine lo cualitativo y cuantitativo. En términos cualitativos en el año 2015 se realizaron talleres de discusión por divisiones territoriales (DIVTER) a través de una pregunta principal, mientras que en el año 2016 los comisarios ejecutaron sociodramas o teatralizaciones para presentar los problemas de acercamiento a la comunidad. Respecto a la parte cuantitativa, se aplicó una encuesta con la misma pregunta y opciones similares durante los dos años.

Los resultados de esta evaluación son preocupantes. En general, existe un conjunto de obstáculos, la mayoría dentro de la misma institución, que dificulta fuertemente que el modelo de policía comunitaria se aplique. Aunque no todo es oscuro y gris, algunas apuestas tipo piloto han brindado extraordinarios resultados y ello lo reconocen los comisarios. Aún más, los comisarios destacan grandes potencialidades del modelo de policía comunitario para conseguir una policía efectiva contra el delito y amigable con la ciudadanía.

El presente documento está compuesto en tres secciones. El primero de ellos es un brevísimo estado de la cuestión del modelo de policía comunitario y lo que significa. La segunda sección, la central, se dedica a dar cuenta de las dificultades y potencialidades del modelo de policía comunitario según los comisarios de Lima. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Estos cursos no hubieran sido una realidad sin el resuelto apoyo del Teniente General PNP Salvador Iglesias y el General PNP César Gentile, ambos jefes de la Región Policial Lima en los años 2015 y 2016, respectivamente. Además, el compromiso de la Oficina de Participación Ciudadana de la Región Policial Lima fue vital. Esta oficina fue dirigida en el año 2015 por el Coronel PNP Julio Díaz y en el año 2016 la dirige el Coronel PNP Mario Martínez. Expresamos la gratitud de IDL-SC a estas autoridades policiales. Agradecemos también, profundamente, a todas las personas que participaron e hicieron posible este curso, a los conferencistas Gustavo Gorriti, César Bazán, Norma Castillo, Hilda Luque Revilla, Coronel (r) PNP Roberto Luján, Coronel PNP Julio Díaz y Comandante PNP Guillermo Bonilla. Incluimos en el agradecimiento a los facilitadores de los talleres, entre los que están el Coronel PNP Lucas Núñez, Coronel (r) PNP Carlos Sáenz, Comandante PNP Guillermo Bonilla, Comandante PNP Carmen Paz y al equipo de OFIPACIU, en especial, a la Sub Oficial PNP, Evelyn Yauri, por su destacada participación en la ejecución de ambos cursos.

## 1. El modelo de policía comunitaria ¿qué es?

La concepción de policía comunitaria aparece en los años 70 en Estados Unidos de América. Nace como una propuesta en oposición al modelo burocrático que enfatizaba el mando, control, administración y la separación del policía de su entorno para evitar influencia política, pero también en un contexto de redefinición y reducción del Estado, y desarrollo social del movimiento de derechos civiles liderado por afro-americanos que exigían una agenda de la reforma policial frente al abuso policial hacia las comunidades negras y la lucha contra el crimen. El modelo burocrático, en ese contexto, sufre un desgaste pues no generaba los resultados esperados en la lucha contra el crimen, y peor aún, el abuso policial contra la sociedad, y en específico, hacia las minorías étnicas permitía alimentar la tensión y distancia entre la policía estadounidense y la comunidad (Neild, 2000: 4-5). En ese contexto se acuña el modelo de policía comunitaria.

Por su parte, el surgimiento de la policía comunitaria y sus variantes en América Latina tiene que ver con los procesos reformas de la institución policial y sus propios factores. Según Hugo Frühling, los factores originarios del proceso de reforma policial en la región son tres: a) proceso de democratización, b) incremento del delito y c) transformaciones del Estado (2003:5), y en este proceso de reforma policial está el policía comunitario como una respuesta a las demandas de cambio institucional para que destierre los abusos policiales en gobiernos autoritarios y cree espacios de acercamiento con la comunidad.

El caso peruano es particular debido a que la violencia política de los años ochenta y noventa resquebrajó aún más la relación entre la ciudadanía y la policía. La presencia de Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru trajo consigo una policía que enfatizó y acrecentó la protección de Estado desatendiendo la lucha contra la delincuencia común que afectaba a la ciudadanía, y peor aún, ocasionó un cambio en el desempeño policial pues la policía se distanció más de la ciudadanía. Por ejemplo, el repliegue de policías en las comisarías que parecían pequeños cuarteles, se pasó de patrullajes a rastrillajes, de tener policía un “amigo” a uno represivo (Yépez, 2004: 295-296).

Casi a fines del siglo XX, el contexto peruano cambia, y la influencia del paradigma de la seguridad ciudadana se fortalece. La derrota del terrorismo era un hecho y el reconocimiento por parte de algunos oficiales de que la policía debía acercarse a la comunidad, permite que se diseñen políticas dirigidas a este asunto. Entonces, frente al desprestigio de la policía por el

servicio que prioriza la lucha contra el terrorismo, el deficiente servicio y las violaciones de derechos humanos cometidas por algunos policías, se propone en el año 1997 crear la Dirección en Participación Ciudadana y otras oficinas afines que tienen influencia del modelo de policía comunitario.

El modelo de policía comunitario, en general, tiene definiciones variadas y hasta opuestas, ello porque “lo comunitario” significa muchas cosas y genera ambigüedades. Sin embargo, se pueden hallar dos consensos mínimos más allá de la lista común de actividades que presentan distintos manuales. En primer lugar, este modelo no es una estrategia sino una filosofía. No se entiende al policía comunitario como una unidad especializada sino como un cuerpo policial que tiene impregnado esta cultura organizacional, así también lo concibe Enrique Yépez, quien a su entender la policía comunitaria es “una manera de pensar, una manera de sentir y obrar que deben tener los policía más próximos a la comunidad y que está basado en un buen trato al público, mayor eficiencia y mejores servicios policiales” (2004: 293). En segundo lugar, es un modelo que fomenta el mayor acercamiento con la comunidad, es decir, su visión es garantizar la calidad de vida de las personas, y por tanto, la seguridad, bajo un esquema preventivo y participativo.

En suma, es un modelo que tiene larga data y ha sido puesto a prueba y evaluaciones en distintas partes del mundo. Muchos de estos análisis se han hecho, sin escuchar la voz de uno de los actores principales: el policía. Por ello, la siguiente sección busca ofrecer la evaluación en cuanto a límites y potencialidades que ofrece el policía comunitario desde la perspectiva de los comisarios de la Región Policial Lima durante el 2015 y 2016.

## **2. Dificultades y potencialidades de la aplicación del modelo de policía comunitaria**

Diversos estudios destacan los resultados de la policía profesional para recuperar y mantener la seguridad, y por lo tanto, mejorar calidad de vida de la ciudadanía. Sin embargo, su desempeño deficiente y falta de profesionalismo perjudica a la sociedad en conjunto. Por ello, resulta necesario reconocer las dificultades y potencialidades de la policía.

A continuación se detallan las principales dificultades y potencialidades de la labor policial preventiva, la misma que ha sido reconocida por los mismos policías que dirigen las comisarías de Lima a través de un instrumento cuantitativo y otro cualitativo, aplicados en los cursos taller de policía comunitario dirigidos a ellos en el 2015 y 2016.

### **2.1. Dificultades**

Los comisarios indican que el modelo de policía comunitario es útil para el trabajo policial en las comisarías. Sin embargo, presenta dificultades en su implementación, ¿cuáles son las dificultades para la implementación del enfoque de policía comunitario en nuestras comisarías? Al respecto, podemos anotar los resultados en dos planos: cuantitativo y cualitativo.

#### **2.1.1. Resultados cuantitativos. La mayor dificultad para implementar el enfoque de policía comunitario**

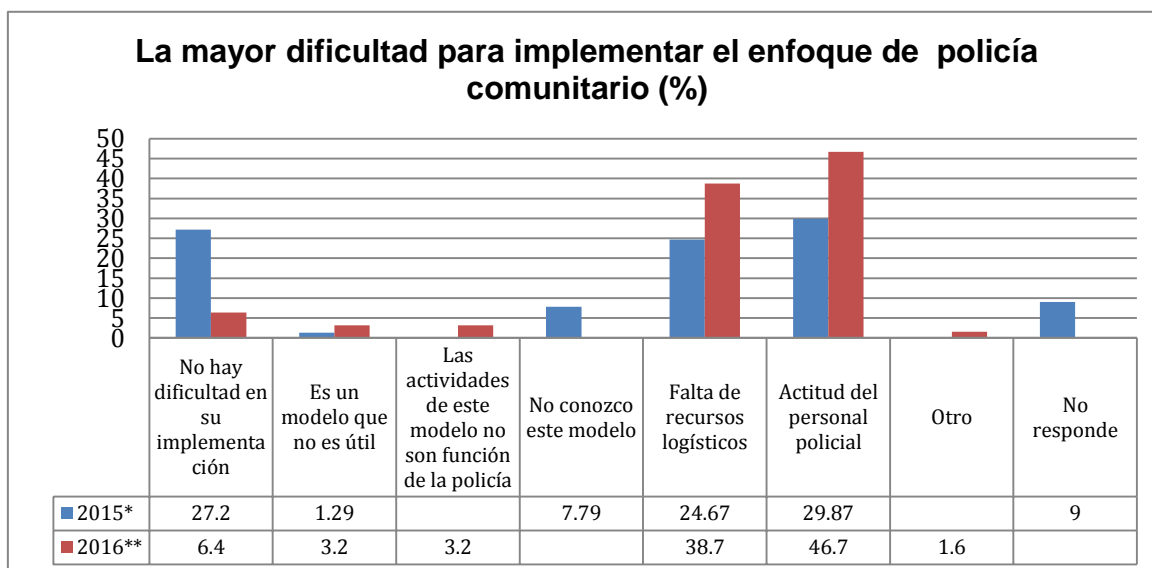
En ambos cursos se realizó la siguiente pregunta a los comisarios: “¿Cuál cree que es la mayor dificultad para implementar el enfoque de policía comunitario?”<sup>1</sup>.

Los resultados permiten afirmar que, en ambos años, la principal dificultad de implementación del modelo de policía comunitaria, para los comisarios de Lima metropolitana en los años 2015 y 2016, se encuentra en la “actitud del personal policial” y seguido solo por la “falta de recursos logísticos” (ver gráfico 1).

---

<sup>1</sup> Entre el año 2015 y el año 2016 realizamos un cambio en el instrumento de medición. En el año 2016 se incorporó la opción “Otro”, mientras que en el 2015 se tuvo la opción “No responde”. Por ello, las comparaciones deben tomar en cuenta estos cambios.

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración IDL-Seguridad Ciudadana basada en datos levantados.

\* En el año 2015 el número de comisarios encuestados fue de 77.

\*\* En el año 2016 el número de comisarios encuestados fue de 62.

En general, la “actitud del personal policial” presenta problemas. Sin embargo, esta actitud empeora aún más en el trabajo preventivo debido a que subvalora la importancia del mismo. Esto significa que independientemente de la formación y profesionalización policial se necesitan personas comprometidas, que apuesten y tengan el perfil de comunitario para las unidades de trabajo directo con la ciudadanía. Por su parte, la segunda dificultad está asociada de algún modo a la primera, pues la falta de recursos logísticos tiene su origen en el desinterés de esta función policial, lo cual se aprecia en su presupuesto y los recursos logísticos asignados a las Oficinas de Participación Ciudadana (OPC) y las comisarías.

Por otro lado, la alternativa denominada “No hay dificultad en su implementación” ha tenido una baja considerable. En el año 2015 el 27.2% y en el 2016 un 6.4% así lo afirman y considera que la aplicación de este modelo no tiene dificultades. Probablemente este reconocimiento paulatino de que sí hay dificultades en la implementación se deba a los curso de Policía Comunitario que se realizaron.

Asimismo, se encuentra resistencia y desconocimiento, las cuales se expresan en las opciones “es un modelo que no es útil”, “las actividades de este modelo no son función de la policía” y “no conozco este modelo”. A pesar de que estas alternativas no hayan sido las mayoritarias, preocupa que para el año 2016 el 3.2% piense que “es un modelo que no es útil” y un 3.2% “las actividades de este modelo no son función de la policía”. Lo cual permite advertir que las resistencias y desconocimiento también están en algunos comisarios.



## **2.1.2. Resultados cualitativos. Las mayores dificultades para implementar el enfoque de policía comunitario**

En esta sección se ubican las dificultades que han sido extraídas en los grupos de discusión y los sociodramas, las cuales coinciden con la “actitud del personal policial” y la “falta de recursos logísticos” antes señalados, aunque el abanico de problemas es mucho más amplio.

A continuación se ubican las dificultades identificadas por los comisarios para la implementación del enfoque de policía comunitario en dos grupos: institucional y personal policial.

### **2.1.2.1. Institucional**

En el nivel institucional se encuentran tres dificultades: estructura policial, infraestructura y equipos. Veamos a detalle que señalan los comisarios en cada una de estas dificultades.

#### **2.1.2.1.1. Estructura policial**

Según los comisarios, uno de los problemas para la implementación del modelo de la policía comunitaria está en el enfoque y esquema de la misma policía peruana, que básicamente enfatiza en el control del delito. No es casual que la productividad policial se mida fundamentalmente en un cuadro estadístico denominado “cuadro de producción policial”, en donde se reportan indicadores como el número de detenidos, número de capturados, número de armamento incautado, número de operativos, y otros relacionados al control del delito.

Entonces, si el esquema del trabajo policial le exige al personal de las comisarías pensar y hacer su labor en “número de arrestos”, difícilmente se podría implementar un trabajo desde el ámbito preventivo. Así lo señala un comisario:

“Lastimosamente nuestra institución nos ha *parametrado* en la producción, en la captura de delincuentes, en lo espectacular, en lo que la prensa vende y se ha perdido el trato con el vecino.”

Lo que invita a pensar y hacer un trabajo policial con dos consideraciones. Primero, que se mida en simultáneo y no de manera excluyente los indicadores de control y prevención policial. La ciudadanía necesita una policía que sea efectiva contra el delito y trate correctamente al vecino y vecina, y por ello, su producción debe ser medida de ese modo: indicadores de prevención y control. Lo segundo, que la medición de estos indicadores debería centrarse en el impacto o satisfacción que generan, lo cual quiere decir superar los indicadores tales como el número de incautaciones o número de juntas vecinales.

Otra mención merece la distribución del personal policial. Del total del policías solo un 30.8% (36 380) laboran en las comisarías (INEI, Censo de Comisarías

2015). Si se coteja el número de policías en comisarías de Lima durante los años 2014 y 2015 se aprecia una disminución del 9% (IDL-SC, 2015). ¿La explicación? La priorización de más unidades especializadas en desmedro de la célula básica del trabajo policial. Si a ello le añadimos que hay distritos donde la desproporción de los policías en comisarías es mucho mayor, el problema se agrava. Ahora, si se mira en detalle el número del personal policial en comisarías, los comisarios reportan que las oficinas dedicadas al trabajo comunitario desde las OPC suelen tener efectivamente entre 1 y 3 suboficiales que son asignados para toda la jurisdicción de la comisaría y, por lo general, es un trabajo poco valorado por el resto de policías.

Entonces confluyen tres cosas: a) inadecuada medición de la producción policial, b) limitaciones del trabajo policial comunitario por número de personal y, c) mala distribución policial que no cubre los servicios a la comunidad en términos preventivos.

En el fondo, cabe la pregunta ¿cuál debe ser la función de las comisarías? En varias respuestas se pudo apreciar que los comisarios destacan que la labor de los comisarios y sus comisarías debe estar focalizada en la parte preventiva. Así lo hace notar la intervención de un comisario:

“Por eso yo estoy de acuerdo cuando se dice que nosotros los comisarios nos debemos dedicar a la parte preventiva, además del acercamiento con la comunidad”.

#### **2.1.2.1.2. Infraestructura**

Otro aspecto a considerar es la infraestructura de las comisarías. El INEI ha reportado en sus censos las deficiencias de infraestructura que tienen las comisarías. Sobre lo mismo, los comisarios consideran que las autoridades de turno no han dado prioridad a las comisarías y, esto se refleja desde el enfoque comunitario, en que las infraestructuras de las comisarías no han sido pensadas como espacios para la atención al ciudadano. Lo mismo sucede con las secciones de OPC, las cuales, en varios casos, solo cuentan con una pequeña oficina sin las condiciones mínimas para atender a su razón de ser: el ciudadano.

Un comisario, entre indignado y decepcionado, hace mención que las comisarías se encuentran abandonadas. Él dice:

“Otro problema tiene que ver con nuestras comisarías que están abandonadas. Se ha dado mayor importancia a unidades especializadas y no a las comisarías, cuando nosotros somos la célula básica.”

### **2.1.2.1.3. Equipos**

Otro de los problemas para la implementación del enfoque de policía comunitario tiene que ver con los equipos mínimos que debe contar las OPC.

Los comisarios tienen claridad sobre el equipamiento que requieren las OPC: computadoras, impresora, filmadora, cámara fotográfica, proyector multimedia y ecran. Sin un buen equipamiento difícilmente se puede pensar en implementar un trabajo de calidad. Así lo entiende un comisario que señala lo siguiente:

“Para nadie es un secreto que las comisarías están sumamente debilitadas en recursos humanos y medios logísticos. Porque para realizar campañas de policía comunitaria se necesita stickers, volantes, pagar diseño y eso es algo que nos hemos adecuado por la situación económica. A veces nosotros nos limitamos a hacer unos trípticos o dípticos como mejor nos parece. Pero estamos en un mundo donde el diseño es algo que lleva la vista con colores y formas. Y eso cuesta.”

### **2.1.2.2. Personal policial**

Otra dificultad para la implementación del enfoque de policía comunitario se encuentra en los mismos policías. Al respecto, cabe destacar dos cuestiones: profesionalización y actitud del personal.

#### **2.1.2.2.1. Profesionalización**

Se ha podido observar que en muchos casos el personal policial no ha tenido una formación adecuada en el tema de policía comunitario, y por tanto, en prevención. De hecho, esto se ha sido cotejado con una investigación del IDL, que sostiene que la formación en la Escuela de Oficiales es deficiente en materia de policía comunitaria, pues este tema aparece como último punto dentro de un silabo. Sin embargo, el asunto no se queda en la enseñanza sino en el trabajo diario del policía, ya que sin una buena formación, el efectivo no conocerá las estrategias de trabajo comunal, no podrá afrontar ni cumplir sus funciones de manera eficiente, escogerá de manera inadecuada a los integrantes de la junta vecinal, lo cual puede generar una fuga de información o proselitismo político, o por el contrario, supeditar las juntas vecinales a la policía. Si a ello se suma la sobrecarga laboral y sopesar la prioridad de las actividades, tendremos varias trabas para implementar el enfoque de policía comunitario en nuestras comisarías. Veamos lo que nos dice un oficial que participó del curso:

“Si tenemos que poner en la balanza una reunión con la comunidad o supervisar la detención de una persona, por una situación de autoprotección ustedes dirán: yo me enfrasco en la situación del detenido porque allí me pueden presentar un *habeas corpus*, me van a denunciar por abuso de autoridad. Entonces la

conclusión: debe existir una corriente institucional donde diga es hora de que nos liberemos de algunas funciones para poder [hacer] las otras mejor.”

En el fondo el oficial cuestiona el esquema de seguridad que sigue la policía. No solo se trata de un proceso sino de la misma estructura que desemboca en el personal policial que se ve atado por las funciones que debe realizar. Al final concluye el comisario señalando en que se deben liberar algunas funciones. Creemos que este es un punto que debe ser debatido, por ejemplo, ¿es necesario que las comisarías tengan unidades de tránsito? ¿Por qué no encargar la investigación a otras unidades? En otras palabras, que las comisarías cumplan las funciones imprescindibles.

#### **2.1.2.2. Actitud del personal**

Sobre la actitud del personal policial, cabe anotar que uno de los temas que salió en los talleres fue la resistencia de algunos policías y la actitud sobre el trabajo preventivo. Precisamente eso, se traslada a la organización vecinal. Está claro que los problemas de organización y de acción de una junta vecinal tienen causas internas, pero también externas, relacionadas con la falta de operatividad de los policías de OPC y las resistencias o maltrato del resto del personal policial al ciudadano. Dos testimonios de comisarios lo confirman, ellos dicen:

“Hay que mejorar una serie de falencias en el voluntariado (vecinos) como en nosotros mismos”.

“Nosotros damos una atención deficiente y un servicio deficiente. Hay algunos policías que tratan mal y al mismo tiempo dan un deficiente servicio”.

Aunque se ha evidenciado una apertura al modelo comunitario en los comisarios, esto no es común en la institución. De hecho existen resistencias por algunos oficiales que superponen la labor del control del delito en desmedro de la prevención.

### **2.2. Potencialidades**

#### **2.2.1. Las potencialidades para implementar el modelo de policía comunitario**

El modelo de policía comunitario ha mostrado que genera grandes resultados en el trabajo policial preventivo en varios países de América Latina. Esto mismo ha sido corroborado en casos aislados en el Perú. Esta sección intenta ofrecer un resumen de las principales potencialidades que reconocen los comandantes y mayores de las comisarías de Lima.

### **2.2.1.1. Percepciones sobre la utilidad del modelo de policía comunitario**

Los resultados permiten advertir que el modelo de policía comunitario resulta útil para los comisarios pues reconstruye la relación policía-comunidad, restablece la confianza en la policía, trabaja en la prevención del delito y ello genera mejores resultados a mediano y largo plazo. Además, para los comisarios la información vecinal mejora el desempeño policial.

#### **2.2.1.1.1. Reconstruye la relación policía-comunidad**

La violencia política de los años 80 y 90 generó varias consecuencias perversas para la sociedad en su conjunto. Una de ellas es la relación que se construyó sobre la base de una policía militarizada, separada de la sociedad, y una ciudadanía desconfiada. Esta desconfianza aunque se deba a varios otros factores como la corrupción, desempeño policial y su abuso es una realidad, pues según una encuesta de IPSOS del año 2015, a nivel Lima Metropolitana, solo el 39 % de personas confía en la policía.

Los comisarios de Lima Metropolitana reconocen que el modelo de policía comunitaria permite reconstruir esa relación imprescindible que fue resquebrajada por la violencia política y ahora ensanchada por actos de corrupción y el deficiente desempeño policial.

Los comisarios de Lima Metropolitana sostienen que no existen distancias entre la policía y la comunidad, pues el mismo policía es inherente a la comunidad, ha nacido en ella. De hecho, el himno de la policía dice: “pueblo hecho ley”. Uno de los comisarios manifiesta lo siguiente:

“No hay en el mundo una institución que tenga tanta y estrecha relación con la comunidad como la policía. Los empresarios ven por sus ganancias, el personal médico por los enfermos de hospitales y clínicas. En cambio, nosotros los policías estamos con todos.”

#### **2.2.1.1.2. Reestablece la confianza en la policía**

Según sostienen los comisarios de la Región Policial Lima, el modelo de policía comunitaria reestablece la confianza entre el policía y la comunidad, ello debido a que la policía es una fuerza protectora que trabaja con la comunidad para la coproducción de la seguridad y le rinde cuentas a la misma comunidad.

Desde luego que el modelo de policía comunitario no es la panacea. De hecho, los comisarios anotaron que para el crimen violento y organizado era preferible destacar la labor de la investigación criminal e inteligencia policial. Sin embargo, el modelo de policía comunitario contribuye en mucho, tanto que,

según los comisarios, no solo se genera confianza sino también mejora la imagen de la policía.

#### **2.2.1.1.3. Genera mejores resultados**

Los comisarios de la Región Policial Lima señalan que el modelo de policía comunitario genera mejores resultados, aunque no todos se ponen de acuerdo en que estos resultados se aprecien de manera inmediata.

A decir de los comisarios, el trabajo con la comunidad y las juntas vecinales permite ampliar la presencia del principio de autoridad y además la cobertura de seguridad, al menos, en las rondas mixtas. Por otro lado, la presencia del policía que trabaja con la comunidad permite minimizar la sensación de inseguridad. Asimismo, al ser un modelo participativo facilita la ejecución de estrategias para la reducción de la criminalidad a través de los programas preventivos, lo cual lleva a fortalecer el accionar policial y contribuye a mejorar la seguridad.

#### **2.2.1.1.4. Información vecinal para el control e inteligencia**

El trabajo de la policía con la comunidad permite mejorar el desempeño policial en varios campos. Primero, la información sobre el barrio y localidad donde se encuentra la ciudadanía permite que la policía tenga un diagnóstico de su lugar de trabajo, ya que son los vecinos quienes más conocen dónde se producen las actividades delictivas como venta de drogas o robo. Y segundo, la información que la ciudadanía otorga a la policía facilita la lucha frontal contra la delincuencia.

“Cuando yo llegué a la comisaría [...] solo había una junta vecinal. Hoy tengo once juntas y gracias a esa organización me permitieron alertar que había un grupo de facinerosos que estaban organizando y azuzando a la población para bloquear la carretera. Me dijeron: “Comandante, mire... ella vive en la manzana tal, lote cual”.

Imagínese lo importante de la captación de información. Qué importante es la comunidad que nos alertó de los facinerosos que querían bloquear La [Carretera] Panamericana”.

#### **2.2.2. Los cursos que los comisarios solicitan llevar**

Para que la sociedad tenga un personal policial con un buen desempeño se debe apostar en su profesionalización en las distintas especialidades. Cada especialidad debe ser actualizada y retroalimentada con cursos y capacitaciones.

Con el fin de reconocer qué cursos y capacitaciones deben llevar los comisarios para fortalecer sus conocimientos y mejorar su desempeño

comunitario, se les consultó sobre los temas que consideran deben ser instruidos.

A continuación se anotan los cursos que los propios comisarios piensan que deben llevar. Estos temas han sido agrupados en campos.

- **Relación de la policía y comunidad:** trato y atención al ciudadano, estrategias y problemas de comunicación entre la policía y la comunidad, formas de atraer al ciudadano y relacionarse con ellos, estrategias para que los ciudadanos participen de acuerdo a su propia realidad.
- **Conocimiento del enfoque del policía comunitario:** historia de la policía comunitaria, aplicación del enfoque en otros países, experiencias exitosas del policía comunitario internacional y nacional.
- **Ciudadanía y desempeño policial:** valores de la comunidad, sensibilización a la comunidad, motivación al ciudadano y formas de organización de la población, utilización de métodos de prevención con juntas vecinales, técnicas para desempeñarse como un comisario comunitario, administración de comisarías.
- **Herramientas para aplicar el enfoque:** metodología y planificación del trabajo preventivo, psicología grupal, enseñanza de instrumentos de monitoreo para desempeño policial, derechos fundamentales de la persona y la policía.
- **Temas que fortalecen el enfoque de policía comunitario:** realidad nacional, violencia familiar, deberes y derechos de la policía, consumo de drogas, participación del personal policial en el CODISEC, gestión de recursos logísticos, cambio de legislación y nuevo código procesal, arresto ciudadano, motivación y liderazgo, trabajo policial en espacios públicos, ejercicios para liberarse del estrés.

## **3. Conclusiones y recomendaciones**

### **3.1. Conclusiones**

Según lo señalado por los comisarios de Lima, concluimos que el modelo de policía comunitario no acepta discusión por su utilidad, sino por las dificultades que enfrenta para aplicarse. Es decir, para los comisarios de Lima el modelo de policía comunitario genera grandes resultados en el trabajo policial preventivo y es un potencial para mejorar el desempeño policial.

Los potenciales que reconocen los comisarios al modelo de policía comunitario son varios. Entre ellos están: a) reconstruye la relación de la policía y comunidad, b) reestablece la confianza a la policía, c) genera mejores resultados a mediano y largo plazo, d) mejora la persecución y control del delito a través de la información vecinal.

Al ser un modelo que resulta útil por varias razones, los comisarios están dispuestos a instruirse y formarse en esta línea. Ellos plantean una serie de temas que desean llevar (ver punto 2.2.2 “Los cursos que los comisarios solicitan llevar) para mejorar su desempeño policial.

Sin embargo, existe un conjunto de obstáculos, la mayoría dentro de la misma institución, que evitan que el modelo de policía comunitaria se aplique. Estas dificultades se pueden agrupar en dos: institucional y personal policial. La institucional involucra la falta de equipos, la inadecuada infraestructura y la estructura policial que prioriza el control y no la prevención, y por otro lado, el personal policial que se expresa en la poca profesionalización y la falta de actitud frente a la labor preventiva.

Los resultados cuantitativos permiten advertir que la principal dificultad de implementación del modelo de policía comunitaria, para los comisarios de Lima en los años 2015 y 2016, se encuentra en la “actitud del personal policial”, lo cual no desmerece otros problemas graves y urgentes en los policías dedicados a la prevención.

### **3.2. Recomendaciones**

El IDL-Seguridad Ciudadana propone las siguientes recomendaciones según las competencias de los distintos actores.

#### **3.2.1. Recomendaciones generales**

- Es necesario y urgente un proceso de reforma policial que involucre y tenga como una prioridad la prevención policial, más aun en un contexto donde la



criminalidad aumenta y existen aún resistencias por algunos sectores autoritarios.

- El grueso grupo de las dificultades para la aplicación del modelo de policía comunitario están en el fuero doméstico, dentro de la misma policía. Por lo cual, el proceso de reestructurar la función policial debe involucrar de manera directa a los mismos policías que tengan vocación por construir una institución policial eficiente, democrática y que sirva a la ciudadanía.

### **3.2.2. Recomendaciones específicas**

#### **Al Ministerio del Interior**

- Fortalecer la subvalorada línea de prevención policial a través de la mejora de las comisarías y las OPC en infraestructura y equipos.
- Fortalecer la línea preventiva, y en específico, el modelo de policía comunitaria en la Escuela de Oficiales y las escuelas de sub oficiales.
- Evaluar los programas preventivos que se ejecutan desde las Oficinas de Participación Ciudadana según los resultados e impactos que generan.
- Dotar de equipos a las OPC, entre los que están computadoras, impresora, filmadora, cámara fotográfica, proyector multimedia y ecran.
- Aumentar y mejorar la gestión de gasto del presupuesto para los programas preventivos y las campañas cívicas.

#### **Al comando policial y a la Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana de la Policía Nacional del Perú**

- Que el comando reconozca la pertinencia de manera efectiva la necesidad de contar con una policía dedicada a la parte preventiva. Este reconocimiento debe ser parte de la filosofía organizacional y política institucional.
- Brindar respaldo efectivo a las comisarías y a las OPC a través de la dotación del personal policial. Asimismo, el personal de esta oficina debe incluir a un oficial además de los suboficiales.
- Replantear la medición de la producción policial en las comisarías. Esto quiere decir que se debe medir de manera equitativa en dos campos: indicadores de control y prevención, ya que en la actualidad la producción policial solamente se mide con indicadores de resultado en el control de delito.
- Que cada Región Policial del Perú realice un curso de policía comunitario de manera anual para los oficiales que ingresan a ser comisarios. Este curso lo puede realizar la Oficina de Participación Ciudadana de cada región.
- El mejor personal policial debe tener la responsabilidad del trabajo directo con los ciudadanos. Este personal no solo debe ser profesional sino debe cumplir con un perfil. Por ello, debe incorporarse un riguroso proceso de selección del personal que cumpla con este perfil para que ingresen a ser comisarios y promotores. Los policías que no cumplan con este perfil no deben estar en estas unidades.

- Crear una oficina en las comisarías para que el coordinador de comisaría de la Junta Vecinal despache, atienda, reúna con los vecinos y coordine con los policías.

#### **A la Oficina de Participación Ciudadana –OFIPACIU de la Región Policial Lima**

- Se recomienda que la OFIPACIU elabore indicadores de prevención policial por impacto y supere los indicadores de resultados.
- Se recomienda que se evalúen los avances de los programas preventivos a través de indicadores de prevención policial por impacto.
- Capacitar, actualizar y formar a los comisarios y promotores en el modelo de policía comunitario. Lo que significa realizar en los siguientes años el curso de policía comunitario para comisarios y otras capacitaciones.

#### **A los comisarios**

- Sensibilizar al personal de las comisarías en la importancia de la labor preventiva.
- Asignar un lugar idóneo y adecuado al personal policial que se encontrará en las OPC.
- Asistir y apoyar de manera diligente a los OPC en los programas preventivos.

## Bibliografía

Bazán, César y De la Jara, Ernesto. (No publicado) *¿Cómo se forman los oficiales en materia de policía comunitario y derechos humanos?* Lima.

Enrique Yépez. (2004). *14 lecciones fundamentales en seguridad ciudadana*. IDL: Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *IV Censo Nacional a comisarías*. Lima: INEI.

Frühling, Hugo. (2003). *Policía Comunitaria y Reforma Policial en América Latina ¿Cuál es el impacto?* Chile: CESC.

Rachel Neild. (2000). "Policía Comunitaria". En: *Temas y debates en la reforma de la seguridad pública. Una guía para la sociedad civil*. WASHINGTON OFFICE ON LATIN AMERICA. Obtenido en: <http://www.wola.org/sites/default/files/downloadable/Citizen%20Security/past/community%20policing%20formatted--sp.pdf>