



Policía Comunitaria

Copilación y traducción

Carlos Guillermo Blanco

Carlos Guillermo Blanco, nacido el 8 de noviembre de 1957 en Rosario (Argentina), es un Oficial Superior de Gendarmería Nacional Argentina, quien, luego de una importante trayectoria dentro de dicha Fuerza de Seguridad, pasó a situación de Retiro, con el grado de Comandante Mayor, en el año 2010. Desde su ingreso, en 1975, transitó por los más variados destinos, tanto dentro como fuera de su País. Así, pasó por las provincias de Jujuy, Salta, Mendoza, Buenos Aires, Tierra del Fuego y Santa Cruz.

Es Licenciado en Administración de Seguridad Pública, egresado del Instituto Superior de Carabineros de Chile (1992–1993). Es Oficial de Estado Mayor de Gendarmería Nacional (1994). Obtuvo un "Postgraduate Certification in Criminal Justice and Police Management" en el Colegio de Estado Mayor de Policía sito en Bramshill, Reino Unido (1998).

Participó en tres Misiones de Mantenimiento de la Paz de la ONU en la ex Yugoslavia: en el reclutamiento y selección de la Policía de Kósovo (1999); como Comandante de la Región "Peć" (2000); y como Jefe de la Unidad Especial de Policía en Prizren, Kósovo (2003).

Fue invitado como expositor ante la Organización de las Fuerzas Policiales y Gendarmerías Europeas y Mediterráneas con estado militar en Estambul, Turquía (2004). Obtuvo un "Master of Science in Police Leadership and Management" en la Universidad de Leicester, Inglaterra (2005). Demostró un amplio dominio del idioma inglés, gracias al cual pudo obtener ambos títulos de posgrado y desempeñarse en las misiones de paz de Naciones Unidas, ya que el idioma oficial era esa lengua extranjera.

Participó en un ejercicio de comando de operaciones de paz en Guatemala (2006). Fue invitado a disertar en la Universidad de Magallanes, Punta Arenas, República de Chile (2009). Ha disertado en distintas jornadas de capacitación en seguridad pública en distintos foros, nacionales e internacionales, de la especialidad. Como Profesor Invitado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, dio clases en la Escuela de Sociología y en la Escuela de Estado Mayor de la Policía Nacional del Ecuador (marzo 2012). Actualmente, ejerce la docencia en el IUGNA, en la Escuela Superior de Gendarmería, en el IUPFA y en la Escuela Superior de Policía Federal Argentina.

E-mail: carlosgblanco@gmail.com

***A mi Padre, el Dr. Carlos Ángel Blanco (1918–1978),
Médico Cirujano y Docente, quien nos educó con su ejemplo.***

Índice

Prólogo	5
Introducción	6
Capítulo I – EL CONTEXTO	7
¿Qué entendemos por 'Policía'?	7
¿Qué significa 'Comunidad'?	7
¿Qué es policía comunitaria?	8
¿Qué no es policía comunitaria?	8
Papeles Verdes y Papeles Blancos	8
Control bipartito de la policía	9
Control tripartito de la policía	9
El "gran agujero" en el centro del servicio policial.	9
Aspectos consensuados en la lucha contra el delito y el comportamiento antisocial	9
Incidentes y Problemas.	9
"Coterminosidad"	10
Servicio de policía por consenso	10
Capítulo II – LOS ORÍGENES, LA FUNDACIÓN Y LA HISTORIA DE LA POLICÍA	12
Introducción	12
Distinguiendo Policía de Servicio de Policía	12
La Policía anterior a 1829	13
El agotamiento de la 'vieja policía'	14
La creciente llamada para la reforma	15
Ley de Policía Metropolitana de 1829	16
Principios de la Policía Metropolitana (Sir Robert Peel)	17
La formación de la 'nueva policía'	18
1870–1920: Reformas internas y consolidación	19
1920–1964: Centralización y cambios tecnológicos	21
1964: ¿Hacia una Policía del Estado?	23
Conclusión	23
Capítulo III – EL SERVICIO DE POLICÍA Y LA COMUNIDAD	25
Introducción	25
La idea de Comunidad	26
El concepto de Policía Comunitaria	26
Una perspectiva histórica del servicio policial en Inglaterra y Gales	27
Servicio de policía durante el período anglosajón (año 500–1066)	27
El servicio de policía durante la Edad Media (año 1066–1585)	28
Servicio de Policía en el período de los Tudor y los Estuardo (año 1485–1714)	28
Servicio de Policía durante la Revolución Industrial	29
Fuerza Policial moderna en Inglaterra y Gales	29
Teoría y práctica de la Policía Comunitaria	35
Definición de "Policía Comunitaria" (Dr. Robert R. Friedmann, 1992)	37
Conclusiones	41

Capítulo IV – COMPRENDIENDO A LA POLICÍA COMUNITARIA	44
Prefacio	44
Sección 1 – Introducción a la Policía Comunitaria	45
Sección 2 – Investigando las raíces de la policía comunitaria	46
Sección 3 – Definiendo los elementos centrales de la policía comunitaria	52
Comunidad en sociedad: Primer componente central	53
Figura 1: Proceso de asociación de la comunidad	55
Solución de problemas: Segundo componente central	55
Figura 2: Proceso de solución de problemas	56
Sección 4 – Implementando una estrategia de policía comunitaria	60
Sección 5 – Evaluando el progreso de la policía comunitaria	71
Sección 6 – Conclusiones	77
Notas	77
Capítulo V – TEMAS COMPLEMENTARIOS	93
Sección 1 – Probando su compromiso con la policía comunitaria	93
Sección 2 – Policía Comunitaria y Política	94
Sección 3 – Estructura Policial Paramilitar y Policía Comunitaria (Morgan Summerfield)	96
Capítulo VI – YUDO VERBAL	99
Sección 1 – Nunca le diga estas siete frases a nadie, y porqué.	99
Sección 2 – Hablar el idioma de la paz.	101
Sección 3 – Policía Comunitaria: la teoría de la "brecha"	103
Sección 4 – Policías y Aristóteles: volver a visitar la perspectiva retórica	104
Sección 5 – Saber cómo comunicar, no sólo esperar lo mejor	106
Capítulo VII – CONCLUSIONES	108

PRÓLOGO

Es un hecho que la criminalidad es cada vez más sofisticada, globalizada y articulada. Hoy, los modelos de funcionamiento de lo delictivo –forma, modo de operar, tipologías del delito y alcance– se han transformado. En este escenario y dentro de las políticas impulsadas desde el Ministerio de Seguridad de la Nación, se encuentra el modelo de seguridad democrática, siendo el desafío promover relaciones dinámicas entre las organizaciones de la comunidad y las autoridades estatales, mediante el ejercicio del derecho a la participación comunitaria en seguridad.

De esta manera, una serie de herramientas nuevas nos permiten asumir un proceso de cambios sustantivos en las lógicas, simbologías, estructuras y acciones policiales. En este contexto, es prioritaria la formación de funcionarios públicos probos, donde las instancias de capacitación, de lo educativo, se vuelven esenciales. Este libro, compilación y traducción de diversos artículos, es un aporte para el estudio de la temática. El objetivo es generar instrumentos que permitan la construcción del modelo democrático de seguridad.

Este valioso aporte se brinda como un objeto de estudio académico y se constituye en el primer texto de una serie de la Colección Seguridad del Instituto Universitario de Gendarmería Nacional Argentina. Este vector es un aporte institucional, con una importante impronta de la perspectiva de análisis y desarrollo de políticas públicas direccionadas hacia las fuerzas de seguridad y policiales.

La publicación de este libro, constituye así, el primer paso por el cual se busca producir y hacer circular el conocimiento de tal manera de cumplir con una premisa fundamental: difundir y transferir ciencia, buscando mejorar cualitativamente los procesos de enseñanza y los procesos de aprendizaje en materia de seguridad. Nuestro compromiso con la producción de conocimiento, función de las instituciones de educación superior, busca profundizar e incentivar los estudios sobre el área temática de la Seguridad Pública e impulsar el desarrollo de un nuevo modelo de seguridad, democrática y participativa. Es así, que en esta obra y las producciones que deriven de él, ofrece una herramienta que permite pensar y reflexionar sobre la comprensión, generación y aplicación de políticas públicas.

Los aprendizajes reunidos son múltiples y sin duda se conformarán en una base de consulta para estudiantes, docentes, profesionales de la seguridad y quienes se encarguen de la elaboración de políticas en materia de seguridad, permitiendo una mejor interpretación de las características del fenómeno, así como las posibilidades de solución en el accionar policial entre otros aspectos que requieren de análisis más detallado, en el convencimiento que la seguridad pública es una cuestión política.

Agradecemos al Comandante Mayor (R) Carlos Guillermo Blanco, docente de este Instituto, su colaboración al brindarnos este importante material, surgido de sus experiencias en Misiones de Paz de Naciones Unidas y en su formación en el ámbito nacional e internacional de habla inglesa, que nos da nuevas pautas para ampliar nuestra mirada a partir de otras fuentes en el análisis de la gestión de las instituciones y organizaciones como las fuerzas de seguridad y policiales.

Rectorado del Instituto Universitario de Gendarmería Nacional Argentina

INTRODUCCIÓN

El presente libro resulta de una compilación y traducción de distintas fuentes bibliográficas, para analizar la cuestión de la Policía Comunitaria. El autor se explaya sobre un amplio tema, que ha estudiado en el ambiente académico obteniendo una Certificación de Postgrado y una Maestría en Ciencias en Inglaterra. Pudo enriquecer esos conocimientos teóricos en el campo práctico, al participar en tres misiones de paz de Naciones Unidas –cuya lengua oficial es el idioma inglés– en Yugoslavia e interactuar con funcionarios civiles y uniformados procedentes de cuarenta y nueve países.

"Los orígenes, la fundación y la historia de la policía" identifica los períodos claves en el desarrollo histórico de la policía en Inglaterra y Gales. Ubica las reformas esenciales y sus aspectos significativos, e introduce al lector en las diferentes interpretaciones de la historia de la policía, que puede ser trazada a lo largo de más de un milenio. Permite conocer los antecedentes de las claves consideradas para concretar las reformas policiales.

"El servicio de policía y la comunidad" explica el principio, en Inglaterra y Gales, del servicio de policía basado en la comunidad; y explora el significado de la expresión 'policía comunitaria'. Examina cómo Sir Robert Peel introdujo los elementos de control social en la Policía Metropolitana, en 1829. Considera dos tendencias conflictivas –hacia la centralización y hacia la descentralización– que atravesaron toda la historia doméstica de la policía británica.

"Comprendiendo a la Policía Comunitaria" describe la colaboración entre la policía y la sociedad, que identifica y resuelve los problemas de la comunidad. Con la policía –que no es más la única defensora de la ley y el orden–, todos los miembros de la comunidad se convierten en aliados activos en el esfuerzo por promover la seguridad pública y realzar su calidad de vida. El concepto de "policía comunitaria" abarca una variedad de aproximaciones filosóficas y prácticas y está aún en evolución. Sus estrategias varían, dependiendo de las necesidades y las respuestas de las sociedades involucradas. Sin embargo, rigen ciertos principios básicos, comunes a todos los esfuerzos de policía comunitaria; ello es precisamente lo que explica este ítem.

Entre los temas complementarios, se agregan tópicos que coadyuvan a la interpretación de este moderno enfoque. Mediante un cuestionario, respondido brevemente, el lector podrá probar su compromiso con la policía comunitaria. A través de ocho axiomas, se comprende mejor la cuestión política relacionada con la policía comunitaria. Además, se explica la similitud entre las características militares y las de la burocracia, planteándose que los principios de la policía comunitaria colisionan con la estructura paramilitar y burocrática de las organizaciones policiales. El Dr. Thompson, policía y doctor en psicología, explica que la sociedad, típicamente, "no ve nada, no oye nada y no sabe nada" cuando se cometen los delitos. Si las personas son maltratadas, no dan inteligencia ni brindan colaboración a quien las maltrata –en este caso la autoridad–. Así, crece la "brecha" entre la policía y la comunidad. Y por esa "brecha" se cuele la inseguridad. La policía comunitaria sólo puede trabajar donde los funcionarios traten a la gente con dignidad y respeto.

"Yudo Verbal" ayuda a mejorar la calidad de la interacción entre toda persona con algo de autoridad específica y el público. La única área en la que los funcionarios no tienen la capacitación requerida es aquella donde reciben casi todas las quejas: ¡hablando con la gente! Hablar bajo presión o en situaciones difíciles no es una habilidad natural, sino adquirida; significa que necesita tácticas de comunicaciones. 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.

Por último, cabe enfatizar que la implementación de un enfoque de policía comunitaria necesita de un nuevo paradigma en la gestión de la seguridad pública, a fin de promover las relaciones entre los funcionarios –civiles y uniformados– y la sociedad y estimular el empleo de otras herramientas modernas propias de la gestión policial.

Capítulo I

El contexto

Introducción. Esta obra pretende ahondar en el concepto de "policía comunitaria" para luego, nutrir los procesos de enseñanza y aprendizaje y tornar viable la experimentación, implementación y evaluación del progreso logrado al aplicarla. La naturaleza de la Policía Comunitaria pasa por la concepción de un nuevo camino para realzar la seguridad y la calidad de vida de la comunidad. Es una faceta más del servicio de policía, que permite conceptualizar y atacar las causas del delito o, al menos, sus condiciones subyacentes. En su forma más compleja; implica realizar procesos en las comunidades locales.

Policía Comunitaria es una expresión muy usada y poco entendida. Tiene varios sinónimos. Los más conocidos son: policía de protección social, policía social, policía de resultados, *police de proximité* (en francés), *community policing* (en inglés), *policiamiento productivo comunitario* o simplemente *policiamiento comunitario* (en portugués), entre otros.

Al escribir "policía comunitaria" en un buscador como Google, se obtienen aproximadamente 755.000 resultados. Al hacerlo con los términos: *community policing* en inglés, aparecen aproximadamente 5.230.000 resultados. Con *police de proximité*, en francés, se obtienen unos 12.000.000 [1]. Son tres cifras que dan una idea simple, pero efectiva, acerca de cuánto se ha escrito sobre el tema. Sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada. Pero antes de lograr una aproximación a la idea de policía comunitaria, enfrentamos problemas con la definición de sus dos elementos constitutivos: policía y comunidad.

¿Qué entendemos por "Policía"?: "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, p. 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, p. 7)" [2].

"'Policía' (*police*) refiere a un tipo particular de institución social, mientras que 'servicio de policía' (*policing*)¹ 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^a: 1-2)" [3]

"Policía (del latín *politia*, y este del griego *politeía*). 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) [4]

¿Qué significa "Comunidad"?: (Del latín *communitas*, *-ātis*). 1. f. Cualidad de común (que, no siendo privativamente de ninguno, pertenece o se extiende a varios). 2. f. Conjunto de las personas de un pueblo, región o nación. 3. f. Conjunto de naciones unidas por acuerdos políticos y económicos. Comunidad Europea. 4. f. Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes. Comunidad católica, lingüística. [5]. Por otra parte, "Hillery identificó noventa y cuatro usos diferentes de la palabra comunidad y concluyó que: Todas las definiciones tratan con personas; más allá de esta base común, no hay acuerdo (Hillery, 1955)" [6].

¹ En portugués, *policiamiento*.

En nuestro país, la primera pregunta es simple de responder. La segunda pregunta es difícil de responder, y tiene sus implicaciones posteriores: ¿podemos consensuar el servicio de policía con la comunidad?; ¿es posible consensuar un servicio de policía con toda la comunidad o con una parte?; ¿con cuál de ellas?

¿Qué es policía comunitaria? Hay varias interpretaciones. Puede significar muchas cosas para diferentes personas. Se conoce cantidad de definiciones, entre ellas, las siguientes:

"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) (ver Capítulo III).

"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" (Friedman 1992) (ver Capítulo III)

"Policía comunitaria es un término convenientemente elástico, que permite acomodar casi cualquier actividad policial aprobada por sus proponentes" (Weatheritt 1987) (ver Capítulo III).

"Es democracia en acción" (*Bureau of Justice Assistance* del Departamento de Justicia de los EE.UU.) (Ver Capítulo IV)

"Es el cambio en el servicio de policía... y en todos los servicios gubernamentales" (Bill Clinton y Janet Reno) (ver Capítulo IV)

"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, Doctor en Liderazgo Educacional y Análisis de Políticas, Jefe de Policía del Campus de la Universidad de Colorado) (ver Capítulo V).

¿Qué no es policía comunitaria? Hay autores que argumentan que policía comunitaria es un simple retorno a las fuentes, cuando el policía conocía a todos los habitantes del barrio 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 (Reino de España), concepto similar al recogido por la de Marbella.

Papeles Verdes y Papeles Blancos. Un "Green Paper", en la "Commonwealth"², la República de Irlanda y Estados Unidos, es un informe provisional del gobierno acerca de una propuesta sin ningún compromiso para la acción; es el primer paso para cambiar la ley. Los Papeles Verdes pueden resultar en la producción de un Papel Blanco. Un "White Paper" es un informe autorizado o guía de referencia que ayuda a resolver un problema. Los papeles blancos son usados para educar a los lectores y ayudar a la gente a tomar decisiones, y son requeridos y usados a menudo en la política, la empresa, y los campos técnicos. ¿A qué viene esto de los papeles de colores? A que contienen información útil para conocer más en profundidad los temas que nos ocupan, como veremos más adelante. Especialmente lo referido al servicio de policía consensual y al servicio de policía democrático, base fundamental de la policía comunitaria.

² El término inglés "Commonwealth" significa literalmente "riqueza común" o "mancomunidad". Hoy en día se usa en relación con una comunidad política.

Control bipartito de la policía. Es el modelo que impera en la mayoría de los países del mundo, incluido el nuestro. Significa que la policía es controlada solamente por dos autoridades: el Jefe de Policía y el Ministro del Interior (de Defensa, de Justicia, de Seguridad, etc. según qué país o provincia se trate). En Argentina, es el modelo de gestión vigente para con la mayoría de los cuerpos policiales y de seguridad, nacionales y provinciales. Algunas provincias argentinas, en cambio, ya adoptaron el modelo de control tripartito de la policía.

Control tripartito de la policía. A las dos autoridades mencionadas arriba (Jefe de Policía y Autoridad Política, usualmente un Ministro), se suma el tercer elemento de control: la Comunidad. En Inglaterra y Gales, la Ley de Policía de 1964 formalizó la relación tripartita [7]. Fue modificada por la Ley de Policía de 1996 [8], la Ley de Policía de 1997 [9], la Ley de Policía y Justicia Criminal de 2001 [10], la Ley de Justicia y Policía de 2006 [11] y la Ley de Policía y Crimen Organizado Serio de 2005 [12]. Cada fuerza policial inglesa y galesa es controlada por su titular, la autoridad política y la comunidad. El control se concreta mediante un foro denominado "Police Authority" (conformada sólo por miembros de la sociedad civil). Sin embargo, no quedó claro cómo se iba a trabajar y, en particular, quién era responsable ante quién y porqué.

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 de policía inglés y galés [13] [14]:

¿Ante quién es responsable la policía?

¿De qué es responsable la policía?

¿Por qué es responsable la policía?

Tres preguntas de fondo que, en la actualidad, siguen sin ser respondidas.

Aspectos consensuados en la lucha contra el delito y el comportamiento antisocial. Para implementar el 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, sola, no puede controlar los problemas del delito y del comportamiento antisocial.
2. Otros organismos gubernamentales aislados, tampoco.
3. Para reducir los problemas del delito y del comportamiento antisocial, se necesita trabajar en sociedad.
4. Esos problemas son complejos: no hay panaceas para resolverlos.
5. Los problemas necesitan ser entendidos en sus contextos locales.
6. Las soluciones necesitan ser elaboradas y alcanzadas en el nivel local.

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. 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 homicidios (u 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 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.

"Coterminosidad". Para trabajar en sociedad –un aspecto consensuado ya mencionado– se requiere que haya 'coterminosidad', i.e., la coincidencia de los límites geográficos de dos o más agencias estatales. 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.

Servicio de Policía Consensuado. La policía comunitaria trae aparejado un servicio de policía democrático, también llamado servicio de policía consensual. La policía democrática –que puede tomar muchas formas– debe ser vista como un proceso y no como un resultado. Servicio de policía consensual esencialmente significa que la policía puede operar solamente con el apoyo de su sociedad, precisamente a la que debe proteger y servir. Sin embargo, hay un "déficit democrático" que afecta al servicio de policía por consenso. Ese déficit ha sido muy reconocido porque tiene sus implicancias para el servicio policial en sociedades diversificadas y para la noción de servicio policial por consenso. El pueblo, sujeto fundamental de la seguridad pública, debe comprometerse y participar.

Y no debemos olvidar, como diría Mabire, que: "No hay autoridad como la que se funda en la justicia y se ejerce por la virtud".

Bibliografía consultada

[1] Google, recuperado el 15 de junio de 2011 de <http://www.google.com.ar/>

[2] John Benyon, Sheridan Morris, Matthew Toye, Andrew Willis y Adrián Beck. (1995, abril). *Police Forces in the New European Union: A Conspectus*. (1ª Ed.). Centro para el Estudio del Orden Público, Universidad de Leicester. ISBN 1 874493 80 4. Traducción de Carlos G. Blanco (publicado con permiso de sus autores)

[3] Ben Bowling y Janet Foster. (2002). "27 - El Servicio de Policía y la Policía". *The Oxford Handbook of Criminology*, Parte 5 – Reacciones al Crimen. (3ª Ed.). Editado por Mike Maguire, Rod Morgan y Robert Reiner, Oxford University Press. Traducción de Carlos G. Blanco.

[4] Diccionario de la lengua española. (2011). *Comunidad*. Real Academia Española. (22ª Ed.). Recuperado el 15/5/2011 de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=comunidad

[5] Diccionario de la lengua española. (2011). *Policía*. Real Academia Española. (22ª Ed.). Recuperado el 17/5/2011 de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=policía

[6] Unidad 5 (*Policing and the Community*). Módulo 4, pp. 133–165. Maestría en Ciencias en Estudios de Justicia Criminal. Centro para el Estudio del Orden Público, Universidad de Leicester (Inglaterra). Publicado con permiso de la Universidad de Leicester, que mantiene los derechos de autor de este material.

[7] Police Act 1964. (10 de junio de 1964). *Part I (4) – General functions of Police Authorities*. Recuperado el 18/6/ 2011 de http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1964/48/pdfs/ukpga_19640048_en.pdf?view=extent

[8] Police Act 1996. (22 de mayo de 1996). *Part I - The metropolitan police force, 5A Establishment of the Metropolitan Police Authority, 5B Membership, etc.* Schedule 2-Police authorities established under s. 3. Schedule 2A-The Metropolitan Police Authority. Schedule 3-Police Authority: selection of independent members. Recuperado el 18/6/2011 de <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1996/16/contents>

[9] Police Act 1997. (1997). *The Service Authority for the National Criminal Intelligence Service*. Recuperado el 18/6/2011 de <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1997/50/part/I/crossheading/the-service-authority> (El NCIS fue absorbido por SOCA a partir de 2006).

[10] Criminal Justice and Police Act 2001. (11 de mayo de 2001). *Part 5 – Police organization, Police Authorities, etc.* Recuperado el 18/6/ 2011 de <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2001/16/contents>

[11] Police and Justice Act 2006. (8 de noviembre de 2006). *Part I – Police forces and police authorities*. Recuperado el 18/6/2011 <http://www.statewatch.org/news/2007/nov/uk-police-and-justice-act-2006.pdf>

[12] Serious Organised Crime and Police Act 2005. (7 de abril de 2005). Schedule 13, s. 161, Part 1 – Transfers to Metropolitan Police Authority. Recuperado el 18/6/2011 de <http://legislationline.org/documents/action/popup/id/7425>

[13] ACPO. (2008, marzo). *Police Reform Green Paper – The Future of Policing*.

[14] Sir Ronnie Flanagan. (2008, febrero). *The Review of Policing*. Final Report.

Capítulo II

Los orígenes, la fundación y la historia de la policía³

La finalidad de este capítulo es introducir al lector en la historia de las fuerzas policiales de Inglaterra y Gales. Los objetivos son:

- Identificar los períodos claves en el desarrollo histórico de la policía.
- Ubicar las reformas claves y sus aspectos significativos.
- Introducir al lector en las diferentes interpretaciones de la historia de la policía.

Introducción. La historia de la policía y del servicio de policía en Inglaterra y Gales puede ser trazada a lo largo de más de un milenio. Por ello, es imposible hacer justicia a esta larga y compleja historia en este capítulo. No obstante, se introducirán los períodos claves en la evolución de la policía, la exposición razonada detrás de los cambios que guiaron hacia la *nueva policía* y los aspectos significativos que surgieron durante el proceso de desarrollo. Se hará según lo que Reiner (1992) llama una aproximación ortodoxa. No es para descartar el tipo revisionista de aproximación identificado por Reiner; simplemente, no es posible hacer justicia a ambos en este breve espacio disponible. Este capítulo expondrá en forma secuencial los siguientes aspectos:

Una discusión sobre el desarrollo de la policía y el antecedente que guió hacia la Ley de la Policía Metropolitana de 1829, que marcó el inicio de la policía moderna.

Utilizar la clasificación de Bunyan (1978) de la historia de la policía y establecer la formación de la policía moderna fuera de Londres durante el periodo 1829–1870.

Discutir el periodo de consolidación y reforma interna que ocurrió entre 1870 y 1920. Durante ese lapso puede establecerse el comienzo de las tendencias a la centralización y a la racionalización, que han definido a las fuerzas policiales contemporáneas.

Examinar el período de 1920 a 1964 en el cual pueden localizarse los orígenes de importantes cuestiones organizacionales y desarrollos tecnológicos que transformaron a la policía en una moderna y relativamente eficiente organización. Es un período que culmina con la Ley de Policía de 1964, una de las piezas legales más importantes en el curso del desarrollo y de la reforma de la policía moderna.

Finalmente, habrá una discusión acerca del período que va desde 1964 hasta nuestros días, que sugerirán que hay una leve tendencia desde lo local hacia una fuerza policial nacional.

Sin embargo, antes de iniciar la discusión acerca de los primeros tiempos de su historia, será útil referirse brevemente a los conceptos de 'policía' (*police*) y 'servicio de policía' (*policing*) ya que son confundidos a menudo y cada uno de ellos implicaría una historia muy diferente.

Distinguiendo Policía de Servicio de Policía. El término 'policía' deriva de la palabra griega *politeia*. Antes del siglo XVIII fue utilizado en Inglaterra y Gales para referirse a la amplia función social del servicio gubernamental; en otras palabras, la regulación general del gobierno acerca de la moral o la economía de una ciudad o país. Fue solo en el siglo XVIII cuando el término 'policía' comenzó a ser utilizado con el sentido dado en Europa continental, que se refería a las funciones específicas de la prevención del delito y de mantenimiento del orden. Fue sólo un pequeño escalón hacia la identificación de la palabra 'policía' con el personal policial (Johnson, 1992:4–5). De este modo, si uno examina la historia del servicio de policía más que de la policía, puede rever un espectro mucho más amplio del fenómeno; por ejemplo, a todos aquellos

³ El Capítulo II es la traducción -del idioma inglés- de la Unidad 1 (*The Origins, Foundations and History of the Police*) del Módulo 4, pp. 1–24, de la Maestría en Ciencias en Estudios de Justicia Criminal, Centro para el Estudio del Orden Público, Universidad de Leicester (Inglaterra), que mantiene los derechos de autor.

encargados de hacer cumplir la ley, tales como los inspectores de factoría o los oficiales de comercio, por nombrar unos pocos. Así que este capítulo solamente examinará la historia de un cuerpo -la policía- en la historia del servicio de policía. Sin embargo, tal es la historia de la policía en Inglaterra y Gales, aunque a veces será necesario aludir al amplio concepto de servicio de policía.

La policía anterior a 1829. Muchos textos consideran que la historia de la policía moderna comienza con la Ley de Policía Metropolitana de 1829. Es importante ubicar sus orígenes antes de esa fecha. Antes de la Revolución Industrial, ocurrida en Inglaterra aproximadamente entre 1750 y 1830, la sociedad estaba conformada por una –en una visión simplista– *Gemeinschaft* (en alemán, 'comunidad') homogénea, que se auto-brindaba un servicio de policía.

Los sajones desarrollaron un sistema de *tythings* –grupos de 10 familias– encabezados por un *tythingman*. Cuando se cometía un delito, todos los adultos masculinos (mayores de 12) debían entregar al culpable para no pagar una multa. Los *tythings* eran agrupados de a 100 (*hundreds*) y conducidos por un *hundredman*, quien presidía la Corte de los Cien para administrar los procedimientos. Sobre el *hundredman* estaba el alguacil del condado (*shire-reeve: Sheriff*) nombrado por el Rey que, cuando lo estimaba necesario, podía reunir al *Posse Comitatus* (junta de todas las fuerzas habilitadas del condado). Cualquier integrante de la comunidad podía ser llamado cuando la *protesta clamorosa* se unía en persecución de una deslealtad o traición.

Posse Comitatus (del latín, el poder del condado). [1] Grupo de civiles armados que el alguacil puede alistar para fines policiales. [2] Cuerpo de alguaciles que vigila el orden público.

La invasión de los normandos (literalmente, 'hombres del Norte') en 1066 [batalla de Hastings] y la toma gradual de Inglaterra llevaron a cambios en el sistema de mantenimiento de la paz colectiva y a la introducción de un sistema que hacía responsable de la buena conducta de los vecinos a un miembro masculino. Los normandos introdujeron el oficio de *Constable*, que fue originariamente un alto cargo militar nombrado por el Rey. Como era de prever, los normandos designaron sus propios *sheriffs*, que fueron muy crueles con la población. El mantenimiento del orden fue cada vez más centralizado con la creación de las cortes de los *sheriffs*, que trataban varios tipos de delitos. Hacia fines del siglo XII, cuando normandos y sajones se integraron, este sistema centralizado decayó. En tiempos del Rey Juan, el título normando de *Constable* fue transferido a la jerarquía sajona más baja –*tythingman*– como un prototipo del alguacil de parroquia y la impopular corte del *sheriff* fue reemplazada por las cortes locales señoriales.

El Estatuto de Winchester de 1285 reafirmó el principio de la responsabilidad local para el mantenimiento de la paz y reavivó la costumbre sajona del *clamor y llanto* –se impuso a todos la responsabilidad de mantener la paz– respaldado por sesiones periódicas de los tribunales y que comprendía a todo varón de entre 15 y 60 años, quienes mantenían armas en apresto acorde a su rango social para asistir a la persecución de los delincuentes. El Estatuto introdujo además el sistema de protección y vigilancia, complementando al sistema de alguaciles. Su rol consistía en cuidar la entrada al pueblo entre el anochecer y el amanecer, y aprehender extraños y criminales para presentarlos a la mañana siguiente ante el alguacil. Todos los hombres capaces de cada pueblo debían desempeñar deberes de vigilancia, en su respectivo turno. Esencialmente, debían velar y cuidar a la comunidad, y llevar ante la ley a quienes la quebraban. A menudo sus funciones se extendían a mantener en resguardo a extraños infectados y a todos aquellos sospechosos de portar pestes al momento de entrar a la ciudad. La vigilancia en tiempos de infecciones era incrementada en ciertos lapsos (Wilson, 1963) [La Gran Plaga de 1666 mató a 12.000 personas en una semana]. Este rol marca la primera diferencia entre la seguridad urbana y la rural; esta brecha se intensificó porque creció el medio urbano, dada la rápida expansión de los pueblos operada en el siglo XIII y que tornó más apremiante el brindar un servicio de policía a éstos más que a las comunidades rurales. El Estatuto fue importante porque estableció el marco legal para el servicio de policía para los próximos 800 años:

El Estatuto de Winchester fue la única medida pública general de alguna consecuencia redactada para regular el servicio de policía del país, entre la conquista normanda y la Ley de Policía Metropolitana de 1829 (Critchley, 1978: 7).

Los primeros Jueces de Paz fueron nombrados conforme a la Ley de Jueces de Paz de 1361. Éstos eran propietarios de tierras locales, hombres con posición y autoridad que tenían atribuciones policiales, judiciales y administrativas en sus respectivas áreas. Los alguaciles eran puestos bajo la autoridad de un Juez de Paz como agentes ejecutores no asalariados y nombrados por las cortes señoriales mediante un mecanismo de rotación entre todos los ciudadanos elegibles. Critchley (1978) observa que el Estatuto de Winchester tendió a descentralizar la aplicación de la ley y el mantenimiento de la seguridad, y colocó la responsabilidad en el nivel local, en las manos de los ciudadanos. La Ley de 1361 fue en la dirección opuesta, centralizando y concentrando la aplicación de la ley en manos de la clase de los propietarios. Estas dos tendencias conflictivas, centralización y descentralización, atravesaron toda la historia doméstica de la policía británica.

El resultado del sistema basado en Jueces de Paz, alguaciles y vigilantes, como carga para todos los ciudadanos para asistir a los policías y ayudar al mantenimiento de la seguridad, se mantuvo durante quinientos años. Subsistió un sistema adecuado para brindar un servicio de policía a comunidades estables y homogéneas basadas mayormente en una economía rural. Sin embargo, desde mediados del siglo XVIII ocurrieron una serie de cambios fundamentales en la sociedad, que condujeron al quiebre eventual del sistema tradicional del servicio policial.

El agotamiento de la Vieja Policía. La efectividad del sistema del servicio de policía vigente antes de 1829 se basó y dependió de la existencia de comunidades rurales estables y homogéneas, donde toda la gente conocía a los demás por su nombre, de vista o por su reputación. Fue durante el siglo XVIII que tales comunidades se derrumbaron, al comenzar una rápida transición hacia una economía de tipo industrial. Al mismo tiempo, la falta de pago y las obligaciones de cargos tales como el de policía parroquial y el de vigilante, fracasaron para llevar a cabo sus deberes con diligencia. Muchos empleados sustitutos eran mal pagos, ignorantes y demasiado ancianos para ser efectivos en sus deberes. El vigilante local era a menudo una persona desmoralizada, ebria durante sus horas de servicio o que hacía poco para terminar con el delito. Hay numerosas citas que ilustran acerca de la ineficacia del sistema, pero la siguiente del Comité Selecto para la Policía de la Metrópolis (1828) provee un buen ejemplo:

En los escalones de las casas deshabitadas, debajo de los pórticos, y alrededor de los cafés, en torno a los cuales hay gran ruido;...están cerca toda la noche conversando con las prostitutas, y otros malos caracteres, excepto cuando irrumpen sus superiores de la parroquia (Casa de los Comunes, 1828: 25).

La rápida expansión de pueblos y ciudades dio lugar a una creciente presencia de pobres y desposeídos, como resultado de la delimitación de las tierras. Los lugares sospechosos, las áreas de descanso y los refugios improvisados para la multitud empobrecida del siglo XVIII, así como la expansión de las áreas urbanas necesarias para satisfacer las necesidades de trabajo de la creciente industria, completaban el cuadro social de aquella época. Estas áreas eran extremadamente súper pobladas, carentes de servicios sanitarios elementales, caracterizadas por las enfermedades, la pobreza, el excesivo alcoholismo y la violencia. La prostitución y el robo eran invariablemente las únicas vías reales de supervivencia.

Sumado al creciente y serio problema del delito común y la desobediencia generalizada –robo, violencia y vicio– la pobreza urbana constituyó una seria amenaza al orden público. El ejemplo de la Revolución Francesa condujo a la clase dirigente a ser más prudente con la empobrecida multitud que golpeaba sus puertas. Este temor fue acentuado con el reconocimiento de la tradición inglesa, toda vez que el vulgo había ejercido un grado de poder para protestar o alterar el orden –a menudo por vía no política– contra injusticias locales o para restaurar derechos tradicionales erosionados por cambios sociales y económicos. En este sentido, el pobre constituía una amenaza para los representantes del poder local y nacional, que a menudo residía muy cerca de ellos. A ojos de los propietarios y del poder, algo debía hacerse para la protección de las vidas de los individuos y sus propiedades, y para la seguridad colectiva.

En el siglo XVI, en un período de grandes disturbios sociales y pobreza, penas muy crueles fueron impuestas a los perpetradores de lo que hoy llamaríamos delitos menores contra la propiedad. A comienzos del siglo XVIII, penas tales como el ahorcamiento, la mutilación y el transporte a las colonias eran impuestas a una larga lista de crímenes menores. Fue una estrategia seguida con la intención de proteger la vida y la propiedad de la depredación cometida por pobres, quienes en aquellos tiempos eran reunidos en multitud rápidamente en *casas de trabajo*. De todos modos a comienzos del siglo XIX, aparte de delitos tales como traición, homicidio, piratería, incendio, hurto, violación, sodomía y una variada gama de infracciones a la ley, era una ofensa capital enviar una carta demandando dinero con un nombre ficticio, ser usurero con un Pensionado de Chelsea, hacer asientos falsos en los libros del Banco de Inglaterra, amenazar a un Consejero de Estado (*Privy Councillor*), dañar el puente de Westminster, por nombrar unos pocos. Aunque a menudo las sentencias no se cumplían, las ejecuciones se llevaban a cabo en lugares comunes, sobre todo frente a los niños. En 1801 un adolescente de 13 años fue ahorcado por introducirse en una casa y hurtar una cuchara, y en 1808 dos hermanas de 8 y 11 años fueron colgadas (Hibert, 1987).

El continuo crecimiento de delitos contra la propiedad demostró que un código penal duro no era meramente ineficaz, pero era claramente inadecuado. Los agentes tradicionales de la autoridad estaban fracasando para alcanzar sus metas de protección de vidas y propiedades. El crecimiento del ancho y anónimo medio ambiente urbano disipaba la individualización, el ejercicio carismático del poder por parte de los jueces e individuos poderosos, comprometiendo al poder local que concretaba las relaciones cara-a-cara de sociedades más pequeñas y menos complicadas. La injusticia de penas severas para delitos menores desalentó a los jurados en la búsqueda de veredictos de culpabilidad en un creciente número de casos, donde la responsabilidad penal era manifiesta. La culminación de todos esos cambios condujo hacia una creciente presión en pro de la reforma del 'viejo sistema'.

La creciente llamada para la reforma. Los hermanos Fielding ejercieron la primera influencia a favor de la reforma. El hermano mayor, Henry Fielding (1707–1754), fue nombrado Juez en lo Criminal de la calle Bow en 1748 y desde este cargo intentó combatir el corrupto estado de la justicia y afectar el nivel de criminalidad. Escribió una serie de folletos acerca de esos temas y se estableció como un pensador líder en política penal y criminal. Sin embargo, tal vez su iniciativa más importante para la evolución de la policía fue el establecimiento de un pequeño cuerpo de aprehensores de ladrones en la calle Bow que tuvo relativo éxito. Este grupo diminuto fue conocido como los Corredores de la calle Bow. Henry Fielding falleció en 1754 y fue reemplazado por su hermano menor John Fielding (1721–1780), quien llevó a cabo su labor. Mejoraron la seguridad en Covent Garden.

En el verano de 1780 Londres fue azotada por la violencia de la multitud durante los Disturbios de Gordon. El Primer Ministro William Pitt, influenciado por el trabajo de los hermanos Fielding, quiso introducir por ley una fuerza policial para Londres. El proyecto fue resistido y fracasó (Critchley, 1978). Sin embargo, una ley similar entró en vigencia exitosamente con vistas a establecer una fuerza policial en Dublín. El viernes 29 de septiembre de 1786 la primera fuerza policial moderna [Policía Metropolitana de Dublín] de las Islas Británicas comenzó a patrullar las calles de Dublín (Irlanda).

El próximo abogado mayor de la reforma fue Patrick Colquhoun (1745–1820), un empresario autodidacta y antiguo preboste de Glasgow (Escocia) que dedicó mucho tiempo a promover la reforma de la policía durante los 25 años que estuvo en Londres como magistrado. Colquhoun utilizó técnicas que son muy comunes hoy en día, tales como emplear estadísticas para ilustrar argumentos, que eran raras en aquel tiempo. Además escribió larguísimas obras, tal como la de 1795 llamada *Tratado para la Policía de la Metrópolis*. Sostenía la idea de una policía bien regulada, y públicamente apoyaba las actividades de la policía francesa, que era vista generalmente como la antítesis de lo necesario para Inglaterra y Gales. Colquhoun abogaba por la separación de los poderes policial y judicial, la creación de un comité central consistente en cinco comisionados bajo el control del Ministro del Interior y en cada parroquia un núcleo de policías profesionales encabezados por un Jefe de Policía, asistido por otro de menor grado. Ellos debían ser pagados y nombrados por la Junta Policial. Muchas de estas ideas fueron tomadas y adaptadas de los hermanos Fielding. Quizás la mayor influencia de Colquhoun como contribución al debate de ese tiempo, fue su *Tratado para el Comercio y la Policía en el río Támesis*. Los muelles de la Puerta de Londres se

convirtieron en el centro del comercio internacional y también en el centro de un gran número de pérdidas resultantes de la actividad criminal. En 1798 Colquhoun estimó que el puerto era saqueado por un monto cercano a £ 506.000, una gran suma en aquellos tiempos. Estos hallazgos alentaron a los Comerciantes de las Indias Occidentales a desplegar un Establecimiento de Policía Marina. Tuvo un dramático efecto sobre el nivel del crimen, ya que fue un modelo de prevención del delito (Radzinowicz, 1956).

Sin embargo, pese a los esfuerzos de Colquhoun, de otros abogados de la reforma como Bentham y Chadwick y de tres sucesivos comités parlamentarios (1816, 1818 y 1822), había una fuerte oposición a la reforma. De todas maneras, en 1822 el comité argüía:

Es dificultoso reconciliar un sistema policial efectivo con aquella perfecta libertad de acción y exención de interferencias, los cuales son grandes privilegios y bendiciones para la sociedad en este país, y su Comité piensa que el decomiso o la reducción de tales ventajas constituiría un gran sacrificio para el progreso de la policía o las facilidades para la detección del crimen, sin embargo es deseable en sí mismo, si se considera abstractamente (citado en Critchley, 1978: 47).

No obstante, en 1828 un Comité Selecto investigó estos temas y recomendó que hubiera un Oficial de Policía bajo la dirección del Ministro del Interior. Significativamente, la Ciudad de Londres, que se había opuesto duramente al viejo sistema policial, fue exceptuada de las provisiones de esta legislación. Sir Robert Peel (1788–1850), Ministro del Interior, introdujo un proyecto en el Parlamento para establecer el próximo año una Policía Metropolitana.

Ley de Policía Metropolitana de 1829. La *Metropolitan Police Act 1829* estableció que dos Comisionados de Policía serían los responsables de la administración de la fuerza y serían nombrados por el Ministro del Interior. La fuerza estaba compuesta por un significativo número de hombres hábiles y capaces. Los policías prestarían juramento ante los representantes judiciales locales y tendrían poderes propios de un alguacil en el marco de la ley común (*common law*).

Un Receptor, John Wray, fue nombrado para supervisar las finanzas y sus suministros. La ley fue aprobada exitosamente, aunque con algunas controversias y resistencias (excluyó a la Ciudad de Londres) el 19 de julio de 1829. Peel nombró a dos Jueces de Paz, el Coronel Sir Charles Rowan y el señor Richard Mayne como los dos primeros comisionados que comandarían el nuevo servicio con los primeros 1.000 oficiales agrupados en seis divisiones. Posteriormente el Distrito Metropolitano fue dividido en diecisiete divisiones, cada una a cargo de un superintendente, con cuatro inspectores, dieciséis sargentos y nueve policías al mando de cada sargento.

Esta ley dio lugar a que el 30 de septiembre la Policía Metropolitana tuviera existencia. La primera jefatura fue establecida en Whitehall Place 4, un edificio cuya parte trasera lindaba con un terreno que, según un plano del Palacio Whitehall hecho en tiempos de los Estuardo, se llamaba Scotland Yard. La mayoría de los oficiales de policía fueron reclutados entre la clase trabajadora y eran comandados por oficiales de la clase media. El nuevo cuerpo fue rápidamente establecido como un grupo de ocupación semi-profesional, fue rígidamente disciplinado y muchos reclutas fueron separados por conductas impropias en los años de formación.

Inicialmente la Nueva Policía fue muy impopular en todos los segmentos de la sociedad. Se referían a ellos con una amplia gama de términos despectivos: trituradores (*crushers*), la cuadrilla sangrienta de Peel (*Peel's Bloody Gang*), langostas azules (*blue locusts*), burra o hembra insuperable o maravillosa (*Jenny Darbies*), langostas crudas (*raw lobsters*) y zumbidos azules (*blue drones*) por nombrar unos pocos (Reiner, 1992). Al año siguiente hubo pedidos para abolirla.

Sus tempranas técnicas de control de manifestaciones públicas alentaron tal hostilidad. En respuesta a esta amplia oposición, dos comités parlamentarios fueron establecidos en 1833 para investigar la conducta de la nueva policía. El primer comité exoneró a la policía. El segundo, establecido como consecuencia de choques entre la policía y los manifestantes políticos en Cold Bath Fields –donde un policía fue muerto y la pesquisa

judicial emitió el veredicto de 'homicidio justificado'– de acuerdo a Critchley (1978) volcó a la opinión pública contra la policía.

Sin embargo, en 1838 un proceso judicial de la nueva policía fue publicado por el Capitán W. White en su *Policía Espía o la Policía Metropolitana: Sus Ventajas, Abusos y Defectos*. La verdadera gran labor del Documento White consistió en dar vuelta a la nueva fuerza, y explicó cómo la mayoría que dejó la fuerza la dejó en las garras de la corrupción, la brutalidad y los abusos sexuales. También argumentaba que la principal actividad de la nueva fuerza estaba políticamente orientada y no motivada hacia la prevención del delito.

No obstante, la evidencia sugería que la fuerza tenía un considerable impacto en el nivel del crimen y en la percepción pública de la seguridad en algunas áreas de Londres. Fueron estas percepciones las que alentaron a la creciente influencia de la clase media, a aceptar a la fuerza, cuando realmente nada tenían que temer de ella. La policía además comenzó a considerar que la clase media era su principal aliada y centró su labor para protegerla de la victimización de que era objeto por parte de las secciones más pobres de la sociedad. Se argumentaba que la policía era simplemente usada para controlar a las clases peligrosas –generalmente pobre– con pequeños involucramientos en la sociedad. Bunyan (1976) dice:

En Londres el éxito de la nueva policía vino en parte por combatir al crimen y a la oposición política, y en parte convenciendo a la burguesía a la que, a diferencia de la policía francesa cuyos poderes arbitrarios eran temidos, la policía de Londres no le amenazó su libertad. Las únicas personas cuya libertad era cercenada era la de quienes quebraban la ley; esto es, en sentido amplio, los miembros de la clase trabajadora que cometían ofensas contra la propiedad y las personas de la clase burguesa (Bunyan, 1978: 63-40).

Rowan y Mayne introdujeron los principios sobre los cuales el nuevo servicio debía basar su trabajo, titulado Los Objetivos Primarios (*The Primary Objects*). Tras el establecimiento de la Policía Metropolitana de Londres y su aceptación gradual por parte de las clases alta y media, sobrevinieron 140 años de expansión y racionalización. Bunyan (1978) divide este lapso en tres sub-períodos:

- 1829–1870, la formación de la nueva policía.
- 1870–1920, reformas internas y consolidación.
- 1920–1964, centralización y cambios tecnológicos.

Principios de la Policía Metropolitana – Sir Robert Peel. Los principios policiales británicos pueden ser definidos como el proceso de transmutación de la fuerza física ruda, la cual se da necesariamente en todas las comunidades humanas para asegurar la observancia de la ley, dentro de la fuerza de la insistencia pública en la observancia de la ley. Además, de activar esta fuerza induciendo, moderadamente, el público reconocimiento y apreciación de los beneficios personales y comunes del mantenimiento del orden público.

1 Prevenir el delito y el desorden, como una alternativa a su represión por la fuerza militar y la severidad de la pena legal.

2 Reconocer siempre que el poder de la policía para cumplir con sus funciones y deberes depende de la aprobación pública de su existencia, acciones y conducta, y de su habilidad para asegurar y mantener el respeto público.

3 Reconocer siempre que asegurar y mantener el respeto y la aprobación del público significa también el aseguramiento de la cooperación voluntaria del público en la tarea de asegurar la observancia de las leyes.

4 Reconocer siempre que el alcance al cual cooperación del público puede ser asegurada disminuye proporcionalmente la necesidad de usar la fuerza física y la compulsión para lograr los objetivos policiales.

5 Buscar y preservar el favor del público, sin complacer a la opinión pública, sino demostrando constantemente un servicio absolutamente imparcial hacia la ley, en completa independencia de la política, y sin tener en cuenta la justicia o injusticia de la sustancia de las leyes individuales, dispuesto a ofrecer servicio individual y amistad a todos los miembros del público sin tener en cuenta su riqueza o posición social, con un pronto ejercicio de la cortesía y amistoso buen humor, y dispuesto a ofrecer el sacrificio individual para proteger y preservar la vida.

6 Usar la fuerza física sólo cuando el ejercicio de la persuasión, el consejo y la advertencia es insuficiente para obtener la cooperación pública en la medida necesaria para asegurar la observancia de la ley o para restablecer el orden, y usar sólo el grado mínimo de fuerza física que es necesario en cualquier ocasión particular para lograr un objetivo policial.

7 Mantener en todo momento una relación con el público que da realidad a la tradición histórica que **la policía es el público** y que **el público es la policía**, los policías son sólo miembros del público a quienes se les paga para dar atención a tiempo completo a los deberes que incumben a todos los ciudadanos en aras del bienestar y existencia de la comunidad.

8 Reconocer siempre la necesidad de una estricta adhesión a las funciones ejecutivas de la policía y abstenerse de incluso parecer usurpar los poderes del poder judicial para vengar a las personas o al Estado, y de juzgar autoritariamente la culpa y el castigo del culpable.

9 Reconocer siempre que la prueba de la eficiencia policial es la ausencia de delitos y desorden, y no la evidencia visible de la acción policial que trata con ellos.

La formación de la Nueva Policía. Vimos que la Policía Metropolitana fue establecida en 1829. En el resto del país el viejo sistema preveleció. Había fuertes argumentos en esos tiempos en el sentido que la policía en Londres desplazó el crimen desde la ciudad hacia otras áreas. Consecuentemente, estos argumentos fueron la base para el establecimiento de fuerzas policiales fuera de la metrópolis. El alcance en base al cual se sustentó tal argumento es debatible. No obstante, había fuerte presión en pos de la implementación de las medidas londinenses a lo largo y ancho del país.

La Ley de 1831 de Policías Especiales. La *Special Constables Act 1831* facultó a dos o más condados o distritos judiciales a nombrar alguaciles especiales, cuando hubiera razón para creer que algún tumulto o alteración del orden público pudiera ocurrir. La primera pieza legal fue la Ley de Corporaciones Municipales de 1835 la cual permitió a varios distritos establecer Comités de Vigilancia conformados por consejeros locales y jueces para supervisar fuerzas policiales organizadas conforme a las líneas de la Policía Metropolitana. Sin embargo, la decisión para implementar la legislación fue dejada a la discreción de los consejos locales y consecuentemente, no muchos de ellos lo hicieron. La Ley de Policía Metropolitana abolió a los policías de parroquia, vigilantes, bedeles, etc. La Ley de Corporaciones Municipales no abolió estas instituciones y muchos de los viejos vigilantes y alguaciles de parroquia fueron re-empleados. A la Policía Metropolitana le fue prohibido aceptar gratificaciones procedentes del público; fuera de Londres tales policías dependían de la discrecionalidad del Comité de Vigilancia local.

En la década de 1830 hubo problemas de orden público asociados con el Movimiento Cartista y esos eventos proveyeron una considerable motivación para una mayor expansión de la policía a todo el país. Siguiendo a una Comisión Real, la Ley de Policía del País de 1839 (*Country Police Act 1839*) fue aprobada y permitió a los condados formar fuerzas policiales. Nuevamente, se libró a la discreción de los consejos de cada condado cómo adoptar dicha ley.

Ocho de los 56 condados de Inglaterra y Gales establecieron fuerzas policiales en 1839, doce lo hicieron en 1840 y cuatro en 1841. En los quince años siguientes, cuatro condados más establecieron fuerzas policiales bajo los términos de la ley nombrada. En 1839 la Ciudad de Londres finalmente sucumbió a la presión política y del público y estableció la Policía de la Ciudad de Londres, la cual aún existe (Critchley, 1978). La Ley de Policía de 1839 fue aprobada y Rowan y Mayne fueron nombrados y conocidos como ‘Comisionados de Policía de la Metrópolis’.

Había una resistencia pública inicial considerable hacia la rama de investigación criminal de la policía. La imagen de oficiales de policía operando sin uniforme reavivaba en muchos el temor a los ‘espías estatales’ propios del modelo continental. Dentro del servicio policial, sin embargo, la necesidad de una fuerza dedicada a traer a los criminales –construida sobre la tradición de la investigación privada– era esencial. En 1842 un pequeño grupo de hombres, dos inspectores y seis sargentos, constituyeron el Departamento de Detectives en la Policía Metropolitana. Esta fuerza tuvo una lenta expansión hasta llegar a quince oficiales en 1867. Sus prácticas fueron copiadas por algunas fuerzas pero, no obstante, se recordaba su impopularidad para con el parlamento y el público. El Ministerio del Interior ordenó una investigación y una de sus recomendaciones fue la creación de una rama de detectives más disciplinada y responsable. En 1878 se creó el CID (*Criminal Investigations Department*) con unos 250 oficiales, que hacia 1880 se expandió a 800 incluyendo a la Rama Especial Irlandesa (*Special Irish Branch*).

Con la introducción de las reformas descritas, existieron entonces dos formas de brindar el servicio de policía en Inglaterra y Gales. Primero, estaba la Policía Metropolitana en Londres y fuera de la capital había cientos de pequeñas fuerzas controladas por magistrados locales. Segundo, había extensas áreas rurales donde el viejo sistema policial aún subsistía.

No obstante, aun cuando las nuevas fuerzas policiales establecidas fuera de Londres fueron integradas insuficientemente para responder a los desafíos de una creciente economía industrializada, para la población en general en las áreas urbanas era un crecimiento rápido en términos de sofisticación política. El cartismo (del inglés, ‘carta de constitución’; movimiento político social que en los comienzos del siglo XIX expresaba las aspiraciones de los trabajadores ingleses a reformas democráticas y al sufragio universal) para las reformas políticas creció rápidamente desde 1837 a 1848 causando considerable molestia a la economía establecida y a los intereses políticos.

En orden a contener lo que muchos consideraban una actividad revolucionaria potencial, la policía fue racionalizada y responsabilizada con algún grado de control central y coordinación. La Policía Metropolitana desde un principio –y aún hoy– era responsable ante el Ministro del Interior. Otras fuerzas estaban sujetas al control de los jueces locales. Consecuentemente las siguientes iniciativas legislativas se dirigieron a estos temas, introduciendo grados de racionalización y centralización. La reforma más importante fue la Ley de Condados y Distritos de 1856 que compulsivamente estableció el servicio de tiempo completo en todo el país. La ley efectuó provisiones para el gobierno central, que debía pagar un cuarto de los costos de las fuerzas policiales locales y fijó la Inspectoría de Policía de Su Majestad (HMIC). Ésta tenía la responsabilidad de hacer inspecciones anuales a cada fuerza y elaborar informes escritos para el Ministro del Interior.

Sin embargo, muchas de esas nuevas fuerzas policiales locales eran muy pequeñas e ineficientes como para tener un desempeño adecuado en torno a los roles asignados; tenían pocos resultados y mucha labor entre sus manos. Había muy poco potencial para la cooperación interfuerzas dada la intensa rivalidad local. Las próximas reformas se introdujeron para atacar estos problemas.

1870–1920 Reformas internas y consolidación. *La realización de la primera mitad del siglo XIX fue el establecimiento del prototipo de Policía Metropolitana y la provisión de medios para crear fuerzas similares por doquier; la realización de la segunda mitad fue consolidar el sistema policial en todo el país bajo el control del Ministro del Interior, con poderes coercitivos para emitir patrones locales de uniformidad (Critchley, 1978: 101).*

La segunda mitad del siglo XIX se caracterizó por la consolidación de la policía en todo el país. En 1874 la concesión pagada por el Ministerio del Interior a los gobiernos locales para el pago y equipamiento de la policía fue incrementada del 25 al 50 %. El último objetivo político del Ministerio del Interior era ganar un mayor control de las fuerzas dispersas. La nueva Ley de Corporaciones Municipales de 1877 fijó controles y restricciones para la formación de fuerzas pequeñas. La Ley del Gobierno Local de 1888 abolió a las fuerzas policiales independientes en pueblos con una población menor a los 10.000 habitantes. La consecuencia de esta reforma fue la reducción del número de fuerzas de 231 en 1880 a 183 en 1889. Critchley (1978) apunta que esta política de reducción del número de pequeñas fuerzas sobrevivió a cada cambio de Ministro del Interior y de altos empleados civiles. Bunyan (1978) sostiene que durante este período pueden ser identificados tres cambios mayores en la policía:

1. Una creciente extensión de la actividad policial en las áreas de las clases trabajadoras.
2. Reformas internas tales como la introducción y el mantenimiento de registros y progresos de las pagas y condiciones.
3. La detección de delitos era iniciada con el establecimiento del Departamento de Investigación Criminal.

Actividades criminales identificadas aparecieron en ciertas secciones de la clase trabajadora. Se clamaba que la detección del crimen sería solamente posible a través de un completo entendimiento de la cultura de este grupo. Era necesario entonces, patrullar las áreas en las cuales vivía esta gente. No fue una sorpresa que esta estrategia guiara hacia reacciones hostiles en algunas áreas que estaban bajo vigilancia y hubo muchos informes de policías atacados físicamente por residentes disgustados. Puede sostenerse, sin embargo, que mediante el patrullaje de estas áreas la policía vino a proteger a la gente trabajadora de los saqueos y destrucciones de la sociedad de aquellos tiempos.

Durante este período hubo progresos en la calidad del mantenimiento de registros, un grado de racionalización de la administración y la introducción de la ciencia. La Oficina de Registro Criminal en Scotland Yard fue establecida en 1871 y una inteligencia criminal rudimentaria era diseminada a través de la Gaceta Policial.

Persistía la resistencia pública hacia los investigadores policiales. El tema adquirió preminencia con el notorio 'Caso de los Detectives' de 1877, cuando tres de cuatro inspectores jefes de la Rama de Detectives de la Policía Metropolitana fueron convictos por prácticas corruptas concernientes a juegos (por dinero) con carreras.

El Departamento de Investigación Criminal (CID) no era muy efectivo en sus primeros días. Tal vez los escritos de Sir Arthur Ignatius Conan Doyle (1859–1930), creador del detective de ficción Sherlock Holmes, son los que mejor ilustran esta situación en un marco de detectives incompetentes e incapaces de resolver delitos. La inhabilidad de la policía para resolver los asesinatos de Whitechapel o los cometidos por Jack "el Destripador" contribuyeron a esa imagen de ineficacia.

En 1883 fue formada la Rama Especial Irlandesa (*Special Irish Branch*) para combatir la amenaza del movimiento Feniano, cuya finalidad era la independencia de Irlanda y que fue responsable de una serie de explosiones en Londres. Este elemento, conocido más tarde como la *Special Branch* extendió su labor dentro de la realeza para la protección del Jubileo de la Reina Victoria.

En 1890 fueron requeridas oficinas para una nueva jefatura de Policía Metropolitana y un relevante número de departamentos de apoyo se mudaron al edificio Norman Shaw, que daba al Támesis cerca del puente Westminster, conocido como New Scotland Yard. En 1893 el uso de huellas dactilares para la detección de criminales fue exitosamente demostrado al Comité del Ministerio del Interior y lo puso en práctica en 1894. En 1901 un satisfactorio sistema de clasificación de huellas dactilares fue introducido en New Scotland Yard.

En 1910 la radiotelegrafía fue usada por primera vez por la Policía Metropolitana, para la persecución de un criminal. El doctor Crippen había asesinado a su esposa y estaba a bordo del buque de línea "Montrose" cuando el Capitán recibió un mensaje procedente de New Scotland Yard.

En 1919 cien mujeres fueron nombradas transitoriamente como policías y sargentos. Había además un considerable disenso interno acerca de la paga pobre y las condiciones de los oficiales de policía, que recibían un promedio del jornal de un trabajador inexperto. Para esta remuneración se esperaba que trabajaran los siete días de la semana, por una jornada diaria de diez a doce horas, debiendo a menudo patrullar más de veinte millas diarias, y no habían recibido botas provistas desde 1873. Se esperaba que vistieran su uniforme todo el tiempo, que no se asociaran con civiles y que atendieran la parroquia (Critchley, 1978). Quizás no sea una sorpresa que estas condiciones de empleo fueran las que llevaran a la policía a constituir el primer grupo laboral en organizar un sindicato. De todos modos, en 1872 y 1890 la policía de Londres tomó medidas de fuerza. El pico de disgusto apareció en 1918 y culminó con el despido de muchos policías en huelga. El resultado fue la aprobación de la Ley de Policía de 1919 que restringió seriamente sus actividades gremiales pero que dio lugar, en los grados superiores a Inspector Jefe, a tener sus propias Asociaciones, las cuales juntas formaron la Federación de Policía, cuerpo de negociación de todos los problemas referentes a pagas y condiciones de servicio.

1920–1964 Centralización y cambios tecnológicos. El período iniciado en 1920 vio una sucesión de intentos e iniciativas exitosas del Ministerio del Interior necesarias para centralizar y reducir el número de fuerzas policiales. El Comité Desborough recomendó la abolición de fuerzas en pueblos con menos de 100.000 habitantes. En 1922, sin embargo, un proyecto de ley para forzar amalgamaciones de fuerzas pequeñas fue resistido por la dura oposición de las autoridades locales.

El año siguiente el Ministerio del Interior presionó a la Comisión Real con un concepto consistente en que las fuerzas en los condados debían tener 250 oficiales y en los distritos, un complemento de 300. La implementación exitosa de esta política significó la reducción en un 50% del número de fuerzas existentes. La Comisión no aceptó, sin embargo, la recomendación del Ministerio del Interior. En 1920 se adquirieron dos furgones y pronto fue apodada "la Brigada Volante".⁴ En 1922 se introdujo la radio comunicación entre los cuarteles y los autos de patrulla. Una proposición hecha por el Comité Geddes para despedir a las mujeres-policía causó un alboroto. En 1923 el Ministro del Interior acordó retener a 20 mujeres y en abril éstas prestaron juramento como policías. Una conferencia internacional policial-criminal dio lugar a la creación de INTERPOL.

En 1927 se abrió en Lambeth la Oficina Pública de Automotores, responsable de extender licencias a los taxistas. En 1932 el Comité Selecto de la Casa de los Comunes recomendó que no hubiera fuerzas policiales en distritos con una población inferior a 30.000. En la víspera de la Segunda Guerra Mundial, en 1939, había un total de 183 fuerzas en Inglaterra y Gales. El Ministerio del Interior otorgó mayores poderes durante los años de la guerra y un determinado número de amalgamaciones fueron forzadas hacia áreas militares sensibles.

En 1934 se abrió el Colegio de Policía Metropolitana en Hendon y en 1951 la primera promoción de Cadetes inició su entrenamiento. En 1935 inició sus labores, en dicha fuerza, el Laboratorio Forense. El 29 de noviembre de 1937, a las 8 horas, se habilitó el sistema de llamadas al teléfono 999.

Después de la guerra, la **Ley de Policía de 1946** forzó la marcha de las amalgamaciones, abolió fuerzas en distritos menores y dio poderes ejecutivos al Ministro del Interior, habilitándolo para producir otras fusiones, si es que lo consideraba de interés público. Cuando la ley fue implementada el 1 de abril de 1947, 45 fuerzas policiales menores fueron inmediatamente suprimidas. Al fin de esta serie de amalgamaciones completadas en 1960, quedaron 125 fuerzas en Inglaterra y Gales (Critchley, 1978). Es necesario considerar que otros cambios ocurrieron durante este período: los automóviles y motocicletas comenzaron a usarse

⁴ "The Flying Squad", una rama del Comando Especialista en Crimen Económico y Organizado, de la Policía Metropolitana de Londres.

con frecuencia, en parte como resultado de un creciente rol policial en materia de control del tránsito. En 1934 se desplegaron los primeros perros de policía y su número se incrementó rápidamente en las décadas del cuarenta y cincuenta. En este lapso se estableció un Colegio Nacional de Policía como centro de reclutamiento y entrenamiento para jóvenes reclutas. En 1946 se formó la Brigada contra el Fraude en las Policías Metropolitana y de la Ciudad de Londres. En 1955 se formó la Brigada Central de Tráfico y en 1960 se incorporaron los primeros guardianes del tránsito.

A fines de la década del cincuenta la policía entró en crisis. Hubo problemas para retener al personal entrenado y una creciente cantidad de casos de mala práctica policial trascendió al conocimiento del público. Durante el mismo lapso hubo un crecimiento constante de la estadística criminal. En respuesta a estos problemas el Ministro del Interior formó una Comisión Real bajo los auspicios de Henry Willink, quien hizo su informe en 1962, el cual culminara en la *Police Act 1964*.

La Comisión Willink produjo probablemente la más importante y profunda investigación acerca de la policía, nunca antes realizada. Esta hizo una serie de recomendaciones importantes:

- Debería haber más amalgamaciones y la mínima medida de una fuerza debería tener un complemento de 500 oficiales.
- El Ministro del Interior debería tener más poderes para supervisar y controlar fuerzas fuera de Londres.
- Debería ser nombrado un Inspector Jefe de Policía (*Chief Inspector of Constabulary*), que debería tener poderes más amplios para inspeccionar que aquellos establecidos en 1856.
- Los viejos Comités de Vigilancia serían renombrados como "Police Authorities"⁵ (Autoridad Policial) y ser constituidos por dos tercios de concejales locales elegidos y un tercio de jueces.

Esas recomendaciones fueron muy tenidas en cuenta en la Ley de Policía de 1964. La consecuencia de estas reformas consistió en reforzar e incrementar el control del gobierno central sobre el servicio de policía, apuntalar los poderes y la discrecionalidad operacional de cada Jefe de Policía, debilitar seriamente el control local sobre el servicio de policía y producir un alto grado de racionalización y uniformidad sobre la fuerza. En muchos sentidos esta ley de 1964 oficializó tendencias emergentes reconocidas por todos. Por ejemplo, desde 1930 los Jefes de Policía ignoraban cada vez más los consejos y recomendaciones de sus Comités de Vigilancia locales y estaban más atentos a las guías procedentes de Londres.

Las amalgamaciones que siguieron a la implementación de la Ley de Policía de 1964, combinadas con reorganizaciones hechas por gobiernos locales, ocurridas a comienzos de los setenta, llevaron hacia las actuales 43 fuerzas policiales existentes en Inglaterra y Gales. Hay, sin embargo, un determinado número de fuerzas que no están bajo el control del Ministerio del Interior. Claramente, el caso de la Policía Británica de Transporte que brinda servicio policial a la red ferroviaria. La Policía del Ministerio de Defensa brinda servicios a instalaciones militares, la Policía de la Autoridad de Energía Atómica hace lo propio en las instalaciones nucleares y otro número de policías de puertos completa este cuadro de situación.

En 1961 la Oficina del Receptor (Director de Finanzas) se trasladó a la Casa Tintagel sobre Albert Embankment. Un identikit fue usado por primera vez en Gran Bretaña, en la investigación de un asesinato. En 1966 se unificaron las Oficinas del Comisionado y del Receptor (Finanzas). En 1967 un lugar en Broadway, SW1, se convirtió en la nueva Jefatura de Policía Metropolitana reteniendo el nombre de New Scotland Yard.

Se establecieron brigadas policiales especializadas. En la década de los cincuenta fueron creadas distintas especialidades de detectives para combatir problemas criminales específicos tales como vicios, homicidios, crimen organizado, etc. Este lapso vio también la iniciación de las primeras brigadas especializadas en

⁵ La Ley N° 12.154 de la Provincia de Buenos Aires los denomina "foros de seguridad".

tráfico. En 1973 las mujeres-policías obtuvieron las mismas pagas, deberes, entrenamiento y oportunidades para la promoción que los varones. En 1974 Su Majestad habilitó el Centro Peel, un edificio moderno construido como Escuela de Entrenamiento de la Policía Metropolitana. En 1989 fue lanzado el "Plus Programme" para mejorar la imagen colectiva y la calidad de servicio de la Policía Metropolitana.

1964 – ¿Hacia una Policía del Estado? El período iniciado en 1964 hasta hoy ha visto más avances en los procesos de centralización y creciente desmilitarización de la policía. Loveday (1995) sostiene que desde la implementación de la Ley de Policía y Magistrados de las Cortes de 1964 las policías dejaron de ser fuerzas locales y se tornaron estatales. Sin embargo, antes de considerar esos temas con más detalle, examinaremos otra tendencia distintiva que se desarrolló sin disminuir en el último cuarto del siglo XX, que es la desmilitarización del servicio de policía.

El empleo de personal civil en la policía comenzó en 1829, año en que se formó la Policía Metropolitana, con el nombramiento de un Receptor para supervisar los aspectos financieros de la fuerza. Sin embargo, el crecimiento significativo del personal civil no ocurrió sino hasta los decenios de 1960 y 1970 con la introducción de guardianes del tráfico y la expansión de oficinistas en roles de apoyo. En los ochenta, sin embargo, se vio un dramático crecimiento. Por ejemplo: en 1962 la Policía de West Midlands empleaba 1.838 civiles, diez años después este número se expandió a 2.943 o sea un 60 % (Loveday, 1993a). De todas maneras a fines de los ochenta se estimaba que aproximadamente un tercio de la fuerza policial total era civil. Loveday (1993b) observa:

En breve, áreas especializadas enteras, previamente bajo responsabilidad de oficiales de policía, fueron entregadas al personal civil (Loveday, 1993b: 121).

La ley de 1964 mencionada, última pieza legislativa elaborada para reformar a la policía, ha continuado la tendencia a un creciente control del Ministerio del Interior en el largo plazo y ha:

1. debilitado y reducido poderes de las Autoridades Policiales (*Police Authorities*).
2. incrementado el poder individual de los Jefes de Policía.
3. asegurado que las fuerzas locales cumplan con los Objetivos Nacionales (*National Objectives*).

La implementación de la ley de 1964 fue la culminación de cortos y turbulentos años para el servicio de policía con el Informe Sheehy (1993), el Papel Blanco de la Reforma Policial (1993), la publicación inicial del proyecto de ley de Policía y Magistrados de las Cortes -que eran más radicales que el texto final de la ley-, y el establecimiento de una perquisición del Ministerio del Interior dentro del corazón de la policía y las funciones auxiliares (que subsecuentemente hallaron que hay algunas áreas que pueden ser privatizadas) así como una muy negativa y difundida publicidad concerniente a fracasos de la justicia y corrupción de la policía, tal el caso de "los Seis de Birmingham" y la desintegración de la Brigada del Crimen Serio de la Policía de West Midlands. Puede verse que los temas de los últimos 200 años continuarán formando la base de futuros debates acerca del servicio de policía: centralización y racionalización (y dentro de este contexto la privatización y la desmilitarización). Tal como un distinguido comentarista argumenta:

Es, sin embargo, el abrumador (y continuo) patrón del crimen local el que impedirá al Ministerio del Interior su marcha hacia la eliminación del servicio de policía local en Inglaterra y Gales. Un escalón mayor en esta dirección es la Ley de Policía y Magistrados de la Corte de 1964, mediante la cual la policía dejó de ser un servicio local y devino efectivamente en una policía estatal (Loveday, 1995: 156).

Conclusión. Este capítulo dio una introducción a la larga historia de la policía en Inglaterra y Gales. Discutimos el *viejo sistema* y cómo cayó en disrupción e ineficiencia de cara a una creciente industrialización y urbanización de la sociedad, y cómo las presiones construyeron su reforma. Discutimos la evolución de la nueva policía desde la extensión gradual desde el área metropolitana hacia las rurales y, una vez establecida nacionalmente, la tendencia hacia una centralización y racionalización.

Este capítulo introdujo además algunos cambios organizacionales y tecnológicos que ocurrieron durante este período y la transformación de la policía en una fuerza moderna y eficiente. Finalmente, se discutió el período hasta el presente y surgió la idea de que Inglaterra y Gales tienen una virtual policía nacional.

Referencias:

- Bunyan, T. (1978). *The History and Practice of the Political Police in Britain*. London: Quartet.
- Critchley, T. A. (1978). *A History of the Police in England and Wales*. London: Constable.
- Johnson, L. (1992). *The Rebirth of Private Policing*. London: Routledge.
- Henry, B. (1993). "The First Modern Police in the British Isles: Dublin, 1786-1795". *Estudio Pol.* 164
- Hardwicke, G. (n.d.). *Keepers of the Door - The History of the Port of London Authority Police*. Londres: Autoridad Policial del Puerto de Londres.
- Hibert, C. (1987). *The English Social History 1066-1945*. Londres: Grafton.
- Home Office (1993). *Police Reform White Paper*. CM 2281. Londres: HMSO.
- House of Commons (1828). *Report from the Select Committee on the Police of the Metropolis*.
- Judge, T. (1994). *The Force of Persuasion-The Story of the Police Federation*. Surbiton: Police Federation.
- Loveday, B. (1993a). "Civilian Staff in the Police Force-Competences and Conflicts in the Police Force". Paper N° 2. Centro para el Estudio del Orden Público. Universidad de Leicester.
- Loveday, B. (1993b). "Civilian Staff in the Police Service – Policing 9". Verano de 1993.
- Loveday, B. (1995). "Reforming the Police: From Local Service to State Police". *The Political Quarterly* 66 2.
- Radzinowicz, L. (1956). *A History of English Criminal Law Vol II*. Londres: Stevens.
- Reiner, R. (1992). *The Politics of the Police*. Londres: Harvester Wheatsheaf.
- Sheehy, P. (1993). *Inquiry into the Police Responsibilities and Rewards*. CM2280.1. Londres.
- White, W. (1838). *Police Spy, Or the Metropolitan Police: Its Advantages, Abuses and Defects*. Londres: Strange.
- Wilson, F. P. (1963). *The Plague in Shakespeare's London*. Londres: Oxford University Press.

Capítulo III

El servicio de policía y la comunidad ⁶

La finalidad es la de introducir al lector en la noción de "servicio de policía" (*policing*) y en la noción de "comunidad" (*community*). Los objetivos son:

- Discutir el principio referente a que el servicio de policía en Inglaterra y Gales ha estado basado siempre en la comunidad.
- Explorar el significado de la expresión *community policing*.
- Localizar el concepto de *community policing* en el contexto de temas más amplios que rodean a los servicios contemporáneos.

Introducción. Se ha visto en los primeros capítulos que el servicio de policía no es un fenómeno moderno, pero ha estado con nosotros de una forma u otra por varios siglos. Es necesario retornar a los primeros tiempos de su historia para examinar cómo los elementos de control social fueron introducidos por Sir Robert Peel (1788–1850) en 1829 y se desarrollaron en su interior en el incipiente siglo XIX. Se observará uno de los factores que ha estado siempre a caballo de su historia: el servicio de policía en Inglaterra y Gales se basó siempre en el nivel y la responsabilidad locales. Se observará repetidamente que los ciudadanos se invistieron a sí mismos de la responsabilidad relativa a la ley y el orden, un principio embebido en el *Common Law*.

La introducción del servicio de policía moderno en 1829 creó la oportunidad de desarrollar un sofisticado mecanismo de control social. No obstante, los principios que apuntalan esta legislación han evolucionado desde el *Common Law*. El Séptimo Principio, que se expresa a continuación, acompañó este importante hecho:

Mantener en todos los tiempos una relación con el público que da realidad a la tradición histórica de que la policía es el público y el público la policía. La policía siendo solamente miembro del público, pagada para dar atención completa a sus deberes que incumben a todo ciudadano en el interés del bienestar y existencia de la comunidad.

Peel estableció una fuerza policial pagada y de tiempo completo, pero consideró que el resto de la población debía dar servicio policial a su propia comunidad, dando parte del tiempo propio de sus actividades diarias. Este capítulo examinará la relación entre la policía y la comunidad a la cual sirvió en toda su historia. De particular significación son:

- El cambio social, político y económico que ocurrió durante la década de 1960 y que resultó en un deterioro de la relación entre la policía y el público.
- Los cambios organizacionales que crearon fuerzas más grandes en los decenios de 1960 y 1970, los cuales, mientras se alentaba a más eficiencia, mejor economía de escala y mayor estandarización, también creó problemas en el estilo del servicio, una gran división entre la administración, los proveedores de servicios y el público.
- Los cambios de la estructura organizacional y del *management* que ocurrieron en los noventa, del servicio de policía en general y de las fuerzas individuales en particular, aseguraron que hay potencial para un mayor control central gubernamental en detrimento de la responsabilidad local.

⁶ El Capítulo III es fruto de la traducción -del idioma inglés- de la Unidad 5 (*Policing and the Community*), Módulo 4, páginas 133 a 165, de la Maestría en Ciencias en Estudios de Justicia Criminal, Centro para el Estudio del Orden Público, Universidad de Leicester (Inglaterra). Publicado con permiso de la Universidad de Leicester.

Este desarrollo ha resultado en un cambio de la filosofía, de una de transferencia de servicio a una de ejecución de la ley (*law enforcement*).

La segunda parte discutirá la naturaleza de *community policing*; el término será definido y el concepto localizado en el contexto del servicio policial en general en la última década del siglo XX.

La idea de Comunidad. La palabra comunidad (*community*) deriva del latín *communis* y significaba compañerismo o comunidad de intereses. El concepto de comunidad ha sido descrito como el más fundamental, alcanzando una unidad de ideas en sociología (Nisbett 1970) En su acepción popular, es un término que conjura un sentimiento de calor, intimidad y compartimiento de valores comunes y similar estilo de vida. Es la antítesis de lo que muchos ven como el mal efecto del vivir en una moderna sociedad, especialmente en grandes pueblos y ciudades. Sin embargo, se abusó mucho del concepto de comunidad, particularmente por parte de los políticos, constituyendo así un problema para criminólogos y científicos sociales que tratan de usar el término de una manera objetiva.

No es, sin embargo, un concepto fácil de definir y así fue destacado por Pons (1977) quien declaró que:

El concepto de comunidad...continúa siendo un gran ejercicio mental para la gente, sin considerar el hecho que significa diferentes cosas para diferentes personas (Pons, 1977: 83)

Hillery (1955) identificó 94 usos diferentes de la palabra comunidad y concluyó que:

Todas las definiciones tratan con personas - más allá de esta base común, no hay acuerdo (Hillery, 1955:16)

Hay una corriente de opinión que considera a la palabra 'comunidad' como un concepto que no es más viable; no obstante la idea de comunidad está muy viva en los hacedores de la política y 'la gente'. A despecho de ello, la idea de comunidad continúa siendo notoria por su vaguedad.

Wilmott (1984) comenta que el término puede ser utilizado en una de las tres vías siguientes. Primero, puede significar "comunidad territorial", donde la gente tiene en común una residencia en un área geográfica particular, normalmente una pequeña localidad; pero a veces se trata de la totalidad del país, en cuyo caso la palabra comunidad es usada para referirse a todos. Segundo, "una comunidad de intereses" basada en una ocupación, un grupo étnico, la búsqueda de ratos de ocio, la orientación sexual, etc. Finalmente, hay "una comunidad de adhesión"; este significado es más esquivo para definir, pero es uno donde un sentido de comunidad o espíritu es construido en interacción social y con sentido de identidad.

Wilmott describe una amplia gama de aplicaciones de la idea de comunidad en la política social e incluye: comunidad de trabajo, organizaciones comunitarias, grupos comunitarios, comunidad de cuidado, comunidad de trabajo social, descentralización del gobierno local, educación comunitaria y policía comunitaria (*community policing*). Es, aparentemente, de estas variadas aplicaciones de la idea de comunidad que un número de objetivos emerge, incluyendo la prestación de servicios a escala local, la devolución del poder y de la toma de decisiones, el desarrollo de procedimientos de consulta, el mejoramiento del ambiente físico y el desarrollo de un sentido de comunidad. En general, hay una reacción contra esta larga escala de unidades, desde la más remota de toma de decisiones hasta la provisión de servicios. "Lo pequeño es hermoso" es el tema subrayado y este es un tema de particular importancia, que se perseguirá luego con la discusión de las implicaciones del término comunidad con respecto a la provisión de servicios policiales. Aparentemente, hay además dos finalidades generales promulgadas: la primera, para ayudar a personas, viene a encontrar sus necesidades y a atacar problemas comunes. La segunda alienta a la política pública y practica estructuras de trabajo voluntarias más fuertes e informales contra ello. Wilmott reconoce que los diferentes grupos tienen sus propias agendas e intereses pero argumenta que el curso de acción correcto es para hallar la resolución o la consulta, un factor que es de particular importancia cuando consideramos las relaciones entre las policías y las comunidades a las cuales sirven.

El concepto de Policía Comunitaria:

*Yo pienso, y lo puedo decir con seguridad, que la vasta mayoría de las más progresivas policías del mundo ha implementado la doctrina llamada *community policing* en una forma u otra, y es el tópico en los labios de aquellas fuerzas policiales en el mundo del tiempo presente, que sostienen que la realización de los "tradicionales" métodos del servicio policial no son suficientes.*

La declaración precedente fue hecha por el Ministro de Policía y Servicios de Emergencia para Nueva Gales del Sur (Australia), en una revista sobre las prácticas y procedimientos de *community policing* y la oficina de relaciones con la comunidad en varias fuerzas policiales a lo largo y ancho del mundo incluyendo Londres, Washington y Hong Kong. Sin embargo, de esta declaración emerge un número de importantes áreas de discusión de las cuales las siguientes son de particular importancia. Primero, se presume que *community policing* es un nuevo fenómeno y que es un asunto de considerables debates, particularmente con respecto al servicio policial en Inglaterra y Gales. Segundo, se presume que *community policing* es entendido y aceptado rápidamente, lo que nuevamente no es el caso discutir aquí.

Tomando en consideración lo anterior, puede argüirse que el servicio de policía en Inglaterra ha estado basado siempre en la comunidad. Podría, entonces, ser útil mirar a la perspectiva histórica del servicio policial y sus instituciones en Inglaterra y Gales, en orden a identificar actitudes y tradiciones enmarcadas en el desarrollo del servicio en estos países. Tomando esta aproximación, es posible localizar las razones que apuntalan la presente organización tan bien y tanto que nos habilite a examinar las implicaciones para los futuros estilos del servicio policial. Es importante reconocer en este punto que no hay una definición del término *community policing* aceptada universalmente y es a menudo usado por sus proponentes para acomodar a ella alguna función policial que ellos aprueban. Un examen tendrá lugar para explorar el razonamiento y el pensamiento de académicos y practicantes policiales, para diseñar características generales y principios en un intento de proveer una opinión consensuada sobre el significado de la expresión.

Una perspectiva histórica del servicio policial en Inglaterra y Gales. La Comisión Real sobre la Policía (1962) entregó un resumen para revisar la posición constitucional de la policía – un ejercicio que no se realizaba desde 1839. El informe no solo hace muchas recomendaciones concernientes al desarrollo de las fuerzas policiales individualmente y del servicio en general, sino que además reforzó los siguientes cuatro mayores factores que han debido enmarcar el servicio policial en este país por muchos años:

1. El carácter local del oficio de policía (*Constable*).
2. El origen del oficio en la Ley Común (*Common Law*) y los poderes policiales.
3. La subordinación de los policías a las justicias de la paz.
4. La sujeción de las fuerzas policiales individuales a la supervisión y escrutinio democrático local.

El último punto destaca el tema de la responsabilidad, que es un tópico de continuo debate para el servicio policial y un elemento clave en el concepto moderno de *community policing*. Los tres primeros puntos tienen orígenes en los tempranos días del control social en Inglaterra y Gales.

La palabra policía deriva del término griego *polis* y, en los días de la ciudad-estado griega, fue una expresión usada por aquella parte de la administración que era responsable del mantenimiento de la buena salud, seguridad y orden. Los antiguos romanos refinaron este proceso dentro de la activa representación del brazo fuerte de la autoridad –esto es, poderes dados en la dominación estatal imperial–. Alderson (1979) lo identifica con una línea descendiente de su antecesor, el *Patria Potestas* de la antigua sociedad romana, que era la forma total de control social basada en la familia como unidad básica. Lo que Alderson denomina "policía comunal primitiva", era un sistema con autoridad localizada y poder corporizado en el jefe de familia. Este poder más tarde devino en una forma superior en el estado centralizado. Este proceso del instrumento del poder residiendo localmente, pero con la última autoridad en manos de la administración central, fue adoptado en Inglaterra en el período anglosajón y proveyó las bases para el desarrollo del servicio policial y del control social desde aquel tiempo.

Servicio de Policía durante el período anglosajón (500–1066 d.C.) Cuando los sajones se asentaron en Inglaterra, vivieron en pequeñas villas y trajeron sus propias costumbres y leyes para proteger a las personas y sus propiedades. Acorde a la costumbre anglosajona, si alguien quebraba la ley no era justamente un delito contra la víctima sino contra toda la comunidad, con la responsabilidad de la ley y el orden investido en los propios ciudadanos. Teniendo esto en cuenta, todos los varones de entre 12 y 60 años eran responsables de este deber. Estaban organizados en grupos (*tythings*) de cerca de diez familias y cada miembro del grupo era responsable del buen comportamiento de los demás. Si un miembro del *tything* cometía un crimen, los demás debían aprehenderlo y llevarlo después ante la corte. Si fallaban en tal cometido, entonces todos los miembros del *tything* eran penalizados, usualmente por la vía de una multa. El *Common Law* se nutrió de esos principios hasta el presente, responsables en parte de la evolución del oficio de *Constable*. La Comisión Real sobre Poderes Policiales y Procedimientos (1929) reconoció que:

La policía de este país nunca ha sido reconocida, tanto por la ley como por la tradición, como una fuerza distinta del conjunto general de los ciudadanos...el principio recuerda que un policía, desde el punto de vista del Common Law, es solamente una persona pagada para desempeñar, como un asunto de su deber, actos que si son así dispuestos, debe hacerlos voluntariamente.

Puede verse que, mientras el servicio policial moderno fue construido sobre las bases sajonas, uno de los principios básicos del sistema de justicia criminal actual recuerda la responsabilidad de los ciudadanos con respecto a la ley y el orden; así como sembró las semillas de la responsabilidad de la policía hacia la comunidad a la que sirve.

El servicio de policía durante la Edad Media (1066–1585) Cuando los normandos conquistaron Inglaterra, adoptaron muchas de las leyes anglosajonas y mantuvieron sus métodos porque reconocieron que funcionaban bien y la gente lo aceptaba. Sin embargo, durante este periodo ocurrió un determinado número de desarrollos, teniendo un efecto significativo en los procesos de control social de aquellos tiempos e importantes implicancias para el futuro. El primer desarrollo consistió en la introducción del oficio de alguacil (*Constable*) en 1252. Este era un puesto elegido por su alto estatus que incluía responsabilidades comunitarias con autoridad real. Las tareas, que se desarrollaban sin paga, incluyeron asistencia al feudo o señorío. Especialmente la heredad del Lord sobre la que tenía derecho de jurisdicción (el Señor de la Mansión o *Lord of the Manor*, una forma de propiedad), para mantener *la Paz del Rey* (*the King's Peace*), reportando el comportamiento de los habitantes de las villas a las cortes, arrestando a los criminales hasta su juicio. El segundo desarrollo fue el paso del Estatuto de Winchester de 1285.

El Estatuto fue introducido en respuesta al creciente desorden que había surgido con el incremento de la actividad mercantil y la aparición de una población menos estable que antes. Se enfatizó sobre las responsabilidades de los ciudadanos en cuanto al mantenimiento del orden se refiere, y la posesión de poderes para este fin. Ello también marcó el origen de provisiones específicas de control social para las ciudades en crecimiento, distintas de las comunidades rurales solitarias que existían anteriormente. El Estatuto estableció reglas para la provisión de guardianes del pueblo que eran requeridos, en cada población delimitada por muros, para "vigilar el pueblo continuamente a la noche" y para detener a algún extraño o a personas actuando de manera sospechosa.

Era responsabilidad del *Constable* organizar a los guardianes nocturnos, sus recorridos y sus deberes. Así, un sistema de control de entrada a ciudades y albergue de extraños y delincuentes derivó en una forma de prevención criminal. Marcó asimismo el fin del sistema policial *amateur*, que primeramente tomó lugar sobre una base de medio tiempo, tanto como con el comienzo de un sistema de justicia y control social prescrito y más codificado. Finalmente, la Ley de Justicia de Paz de 1361 fue redactada en respuesta a mayores cambios sociales y a la inquietud que antecedió a la Guerra de las Dos Rosas (1450-1485) La ley creó los nombramientos de la Corona para la Justicia de Paz y alentó a nombrar a cuatro o cinco individuos en cada condado administrado por el sistema judicial. Actualmente, la legislación derivada de aquella ley es utilizada regularmente.

Servicio de Policía en el periodo de los Tudor y de los Estuardo (1485–1714) Antes del periodo Tudor, los viejos barones feudales y la Iglesia se habían enriquecido y vuelto poderosos. Sin embargo, la vida bajo los Tudor cambió dramáticamente con Enrique VII y Enrique VIII haciendo del rey el mayor poder en la tierra. El poder de la justicia también se incrementó sustancialmente durante este período, resultando en una gradual privación de los poderes de los *Constables*, tanto los conferidos localmente como los derivados del *Common Law*, fruto del constreñimiento de sus acciones. Tuvo el efecto de hacerlos más responsables de una monarquía centralizada a través de la mediación de la justicia que en el siglo XVII los nombraba efectivamente. Agregó una nueva dimensión al problema de la responsabilidad: se ejercería en forma centralizada, descansaría en las localidades o sería una combinación de ambas. El sistema de justicia criminal gravitó fuera de sus raíces locales. En 1663 la Ciudad de Londres empleó guardianes pagos, para vigilar las calles en la noche. Estos guardianes, popularmente conocidos como *Charlies*, eran pobremente pagados y la calidad de los individuos reclutados no era muy buena; el resultado fue una operación muy ineficiente.

Servicio de Policía durante la Revolución Industrial. A comienzos del siglo XVIII había una completa desintegración de la ley y el orden en Inglaterra. Philips (1983) observa:

El sistema judicial en aquel tiempo era de severas penalidades... pero con una muy débil y caprichosa maquinaria para hacer ejecutar la ley (Philips, 1983: 162)

El código penal era inhumano y contraproducente. Hizo a las víctimas renuentes a formular cargos y a declarar en juicios para condenar culpables. Sumado a ello, la ineptitud y la ineficiencia de los alguaciles, los guardianes y los jueces llevó al sistema judicial a su descrédito, un hecho destacado por Reiner (1985) que concluyó que el sistema judicial era incierto, no coordinado e impensado, apoyado en esfuerzos privados o de aficionados, y proclive a la corrupción. El problema se exacerbó cuando la Revolución Industrial cambió a Inglaterra, tornándola de un país predominantemente agrícola en uno industrializado. Miles de personas dejaron el medio rural y se empobrecieron en los pueblos buscando trabajo, con el resultado de que ciudades como Londres, Manchester y Birmingham crecieron a una escala asombrosa. El corolario fue que no había viviendas, trabajo y servicios sanitarios suficientes para la creciente población. En consecuencia, el viejo sistema de controles establecido no tuvo lugar. El quiebre de la ley y el orden marchó a la par del progreso de la Revolución Industrial (Critchley, 1978)

Las presiones del cambio más intenso y complejo visto en el país produjeron nuevos requerimientos en términos de regulaciones sociales y cambios. Sin embargo, la reforma no se produjo como consecuencia de un dilema moderno: un profundo deseo de libertades civiles versus la necesidad de un mayor control social y criminal. En orden a promulgar iniciativas en esa dirección, las localidades tendieron a confiar en pioneros tales como los hermanos Henry y John Fielding, que establecieron el cuerpo de Corredores de la Calle Bow (*Bow Street Runners*), y Colquhoun, que formó la Policía del Río Támesis. A fines del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX, el desorden público era común a lo largo y ancho del país y varias de las nuevas ciudades en constante crecimiento se tornaron ingobernables.

Mayores dificultades surgieron cuando miles de soldados regresaron –al finalizar las guerras napoleónicas– en busca de trabajo y vivienda. Esta combinación de eventos resultó en un gran número de desocupados en pueblos donde no hallaban trabajo, en la medida en que las innovaciones de la Revolución Industrial requerían maquinaria más que mano de obra humana. Ello causó más desasosiego y requirió, en ocasiones, que el Ejército fuera llamado para tratar con la situación.

Estos problemas finalmente atrajeron la atención del Parlamento hacia la necesidad de crear un sistema policial moderno, para contener las alteraciones del orden y los siempre crecientes niveles de criminalidad. La necesidad de mantener el orden finalmente trajo el deseo de más libertades civiles.

Fuerza Policial moderna en Inglaterra y Gales. Sir Robert Peel fue Ministro del Interior en 1828. Reconoció desde un principio la importancia de establecer un nuevo servicio de policía en el país, con el rol primario de prevenir el crimen y el desorden, más que ser una organización reactiva dependiente de la detección de

incidentes luego de cometidos. Era también consciente del fracaso de los procedimientos contemporáneos de control social, los temores de muchos individuos acerca de las prácticas corruptas que envolvían el proceso y la pérdida de libertades civiles que surgirían con una nueva fuerza policial profesional. Peel era, sin embargo, un político de grandes habilidades y llevó a cabo sus reformas policiales muy cautelosamente, tomando cuidado de no acrecentar el miedo de la gente. Era, entonces, siete años antes de haber introducido al Parlamento un proyecto de ley para perfeccionar a la policía en y cerca de la metrópolis.

La primera fuerza policial profesional formal en Inglaterra y Gales fue la Fuerza de Policía Metropolitana de Londres, creada siguiendo la promulgación de la Ley de Policía Metropolitana de 1829. Esta legislación previó una fuerza singular para la metrópolis y aseguró cobertura policial por un radio de siete millas a contar desde el centro de la ciudad. Los objetivos primarios de la fuerza en aquel tiempo fueron para:

- Nombrar ciudadanos locales con autoridad conferida por la Corona para desempeñar el rol de oficial de policía.
- Proteger la vida y la propiedad.
- Mantener el orden.
- Prevenir y detectar el crimen.
- Llevar a juicio a quienes delinquen contra la paz.

Se esperaba que los policías fueran civiles y, al realizar sus deberes, se sintieran obligados para con toda la gente. Debían ser calmos, sosegados y determinados; y arrojados cuando fuera necesario. Pero sobre todo se requería fueran bien organizados y disciplinados. Hubo opiniones variadas de los historiadores de la policía, con respecto al impacto social que tuvo la nueva fuerza policial en la sociedad. Unos lo vieron como un gran éxito que trajo paz y seguridad a Londres, pese a la hostilidad pública después de los disturbios de la centuria anterior. Sostenedores de este punto de vista son Critchley (1978) y Reith (1943), quien comenta que:

Es un hecho histórico incuestionable que la aparición, de un sentido del orden público en Gran Bretaña y de la buena voluntad individual para cooperar con el mantenimiento de la seguridad, coincide con el establecimiento exitoso de la institución policial (Reith, 1943: 122)

Este grupo de historiadores argumenta que la policía no fue exitosa solamente en la más inmediata y mundana tarea de controlar el crimen y mantener el orden; a través de sus esfuerzos ellos transformaron todo el carácter nacional y, en efecto, el de la civilización en el mundo. Desde otro ángulo, hubo otros historiadores que vieron al nuevo servicio policial como una amenaza y que convirtió el orden social en una "sociedad vigilada policialmente" (*policed society*) Este argumento es destacado por Silver (1987) quien declaró que:

Es único, en que el poder central ejerce supervisión potencialmente violenta sobre la población mediante métodos burocráticos ampliamente difundidos a lo largo y ancho de la sociedad civil, en pequeñas y discretas operaciones que son capaces de una rápida concentración (Silver, 1987: 94)

Así, estos individuos vieron el nuevo servicio de policía como constituyendo un movimiento hacia un orden social más centralizado, en el que el estado penetró las profundidades de la sociedad mediante la fuerza policial. No obstante, no hay duda que la introducción del nuevo servicio policial fue un factor que ayudó al decrecimiento del nivel de violencia y de desorden en la sociedad y concretó un impacto en el crimen y en otros comportamientos anti-sociales. El gobierno central promulgó la Ley de Corporaciones Municipales de 1835 que requería a todos los pueblos y distritos en Inglaterra y Gales que establecieran fuerzas policiales.

Fue seguida de la Ley de Policía de los Condados de 1839 que permitió organizar fuerzas policiales regulares a los 56 condados en Inglaterra y Gales. Pese a estas dos leyes, no todos los distritos o condados decidieron formar una fuerza policial, pero hacia 1848 existían un total de 182 en todo el país.

La próxima medida principal en el desarrollo del servicio de policía en Inglaterra y Gales fue la promulgación de la Ley de Policía de los Condados y Distritos de 1856. Esta legislación colocó en el gobierno central, por primera vez, la responsabilidad de asegurar que una fuerza policial fuera establecida en cada condado y distrito a lo largo y ancho del país y que operaran de una manera eficiente. El Ministro del Interior fue investido de poderes para establecer regulaciones aplicables a estas fuerzas y para aprobar el nombramiento del Jefe de Policía en cada caso. Un aspecto más importante fue que el gobierno central tomó para sí la tarea de financiar en parte a las fuerzas certificadas como eficientes. Como resultado, el gobierno central y local devinieron en socios en la provisión de servicios policiales en Gran Bretaña: un modelo que persiste hasta el presente. Sin embargo, debería enfatizarse que cada condado o distrito dispuso de una fuerza policial nombrada localmente, responsable para con la población a través de políticos elegidos localmente.

La divisoria para el desarrollo del servicio de policía actual vino con la Comisión Real sobre Policía de 1962. El resultado de sus deliberaciones fue la Ley de Policía de 1964 que estableció la estructura del servicio en Inglaterra y Gales y, posiblemente para los próximos 30 años, las bases sobre las que se formuló el servicio policial moderno. La legislación marcó un escalón decisivo en el desarrollo del servicio de policía y reafirmó el principio de la participación local en el gobierno de la policía. Dio al Parlamento un amplio rango de temas sobre los cuales podía cuestionar al Ministro del Interior e hizo posible las consolidaciones que tuvieron lugar en los 1960 (Stead, 1985)

La década de 1960 vio mayores transformaciones de la agencia policial centrada en el nuevo Sistema de Sector de Unidad (*Unit Beat System, UBS*) de patrullaje, con un mayor énfasis en el uso de la tecnología, la especialización y la gestión profesional como claves para ganar la lucha contra el crimen (Reiner, 1992). Se intentaba que estas iniciativas nuevas trajeran eficiencia, perfeccionaran las relaciones con el público y aumentaran el rol de los policías, particularmente en el grado de *Constable*. En la práctica, las UBS fallaron al principio porque pocos recursos estaban disponibles para implementarlo adecuadamente y porque los oficiales estaban habilitados para frustrar los objetivos administrativos. De hecho durante este período el sistema, diseñado para mejorar los contactos con la comunidad, creó grandes problemas a largo plazo para la policía. El resultado fue, en parte, debido al hecho que se incrementó el uso de vehículos, mientras que el mejoramiento de la respuesta en tiempo a los incidentes creó una barrera entre la policía y la comunidad a la que sirven.

Con el correr de los años el número de fuerzas policiales en Inglaterra y Gales declinó debido a que se amalgamaron fuerzas muy pequeñas dentro del condado en la que estaba situada o lo hicieron con fuerzas más grandes. Así, en 1939 había 183 fuerzas de varias dimensiones; luego este número fue reducido hasta quedar sólo 43, después de la reorganización del gobierno local en 1974. Esta reorganización fue aclamada por muchos porque promovía más eficiencia, economía y estandarización, pero no sin críticas. Mientras que la mayor dimensión realmente trajo los beneficios mencionados, se dudaba particularmente cuando había un comando muy lejos de la línea del frente. Una desventaja mayor se sintió sobre todas: la esfera de la relación de la policía con el público (Stead, 1985)

En breve, el reajuste de las fuerzas en 1974 –mientras se alentaba una mayor eficiencia y economía–, también creó problemas en el servicio. Fuerzas más grandes resultaron en una mayor separación entre los administradores y aquellos en la primera línea del servicio policial y mayor distancia entre las fuerzas y las comunidades a las que servían. Con retrospectiva, los cambios que ocurrieron en los sesenta podrían haber sido el catalizador para los problemas que el servicio ha experimentado desde aquel tiempo, tal el caso del deterioro de las relaciones con las comunidades a las que servían. Esto se evidenció con los hallazgos de las Encuestas del Crimen Británico (*British Crime Surveys*) de 1983 y 1988, que revelaron que mientras hay continuo apoyo para la policía, ésta declina todo el tiempo. Algunos de los más importantes factores que influyeron en la ruptura de las relaciones entre la policía y las comunidades son:

- Los serios desórdenes urbanos que tomaron lugar en muchos pueblos y ciudades en el país en la década de 1980.
- Las violentas confrontaciones entre la policía y los piquetes durante un número determinado de disputas industriales durante los años setenta y ochenta, especialmente la huelga de los mineros durante el período 1984/85.
- La administración del incidente de Hillsborough donde 95 personas perdieron sus vidas, mientras presenciaban un partido de fútbol.
- El abuso del empleo del proceso criminal por oficiales involucrados en los incidentes con bombas de Birmingham y Guildford, donde un varios individuos estuvieron un considerable tiempo en prisión tras estos hechos, basados en evidencias corrompidas producidas durante confesiones forzadas, testimonios no corroborados y falsas investigaciones científicas.
- El abuso de autoridad por pocos oficiales, que llevó a la disolución de la Brigada del Crimen Serio de West Midlands.
- Los siempre crecientes niveles del crimen pese a la provisión de crecientes recursos humanos y financieros, que dejó a mucha gente con temor a ser víctima de delitos.

La policía y el gobierno central respondieron a esos problemas pero por diferentes caminos. Primero, la policía reconoció que había necesidad de asegurar la confianza, la confidencia, el respeto y el apoyo del público mediante su capacidad para desempeñar satisfactoriamente el rol que le fuera asignado. Llevó a la 'Revisión del Servicio Policial Operacional' hecha conjuntamente por tres asociaciones policiales: la Asociación de Jefes de Policía, la Asociación de Superintendentes y la Federación de Policías. Resultó en el desarrollo de un Programa de Calidad de Servicio (*Quality of Service Programme*) donde las fuerzas fueron aconsejadas individualmente de revisar no solo el servicio que proveían sino también el camino por el cual lo brindaban. Sumado a ello, la ACPO produjo un documento de política estratégica titulado *Estableciendo los Estándares para el Servicio de Policía: Respondiendo a las Expectativas de la Comunidad*. Los objetivos de ese documento fueron:

- Proveer servicio policial con una declaración colectiva de propósitos comunes. Este documento actualizó y reforzó los valores y principios para el servicio de policía que fue establecido por Rowan y Mayne – los primeros Comisionados de la Policía Metropolitana en 1829.
- Proveer los medios apropiados para identificar, implementar y monitorear la calidad del servicio dada por cada fuerza en particular y el servicio en general.
- Proponer más desarrollo de los estándares de efectividad del servicio a concretar por las fuerzas individualmente y por el servicio colectivamente.

En 1993 un ulterior documento producido conjuntamente por las asociaciones policiales ya mencionadas en concordancia con el Ministerio del Interior, titulado *Poniendo las cosas en su lugar*, fue hecho para terminar con la desconfianza que caracterizó al servicio durante los años precedentes y para mejorar la calidad de la gestión policial. Tocó muchos temas claves que necesitaban ser abordados, si se pretendía proveer la calidad de servicio que la comunidad esperaba. Siguiendo esas iniciativas, muchas fuerzas comenzaron a revisar su estructura organizacional. Lo que llevó hacia el achatamiento de la pirámide en la estructura administrativa, devolviendo el control financiero y la toma de decisiones a los niveles competentes más bajos; e introdujo las Unidades de Comando Básicas (*Basic Command Units, BCU*) en el nivel operacional de comando –por debajo del nivel táctico y estratégico–. Tuvo el efecto de enfatizar la naturaleza local de la policía y la responsabilidad de la población lugareña, con el objetivo de proveer un buen servicio. El Ministerio del Interior respondió de una manera diferente. Mientras apoyaba las acciones generadas por el servicio, el Ministro introdujo un número de iniciativas que incluyó:

[1] La producción de objetivos nacionales e indicadores de desempeño para el servicio policial.

[2] La introducción en junio de 1993 de un Papel Blanco (*White Paper*) sobre reformas del servicio de policía.

[3] La revista de las tareas policiales principales y auxiliares, presidida por un funcionario público civil que examinó una larga lista de funciones, con el objetivo de establecer cuáles debían ser transferidas por la policía y cuáles debían ser administradas por ésta, pero con un método flexible de reparto y que no requiriera gestión o distribución por parte del servicio policial.

La finalidad del gobierno central era establecer, al final del ejercicio, qué tareas podían ser privatizadas o derivadas a terceros. La pesquisa concluyó que mayores modificaciones en el servicio no eran necesarias, aunque se hicieron 26 recomendaciones para el cambio. Las áreas que se sugirió cambiar fueron primariamente las administrativas, que podían ser tomadas por las autoridades locales y las cortes; mayor asignación de funciones a civiles como los puestos de carceleros en la supervisión de inmigrantes ilegales; para temas relativos a extensión de licencias; y un mayor rol para el sector privado en partidos de fútbol y escolta de convoyes con cargas anormales en autopistas. Se vio que la implementación de esas recomendaciones se haría dentro de un futuro muy cercano. Visto en retrospectiva, los temores a una amplia privatización de las funciones policiales no permitieron su materialización.

[4] El establecimiento de las siguientes Investigaciones cuyos resultados habrían de tener un impacto significativo en el futuro del servicio policial en Inglaterra y Gales:

[5] -El Informe Sheehy- que examinó las responsabilidades policiales y sus gratificaciones;

[6] La Comisión Real sobre Justicia Criminal que examinó muchos temas incluyendo la conducta en las investigaciones policiales; el rol del fiscal en la supervisión y reunión de evidencia y en la decisión de cuándo puede proseguir un caso; el derecho al silencio, los arreglos para considerar e investigar alegatos por errores judiciales cuando los derechos para apelar fuesen agotados.

Siguiendo los informes de estas Investigaciones, dos importantes piezas legislativas fueron dictadas. La primera fue la Ley de Policía y Magistrados de la Corte de 1994 que dio lugar a las más ricas reformas del servicio policial desde la Ley de Policía de 1964. Estos cambios no solo afectaron los términos y las condiciones de empleo de los policías sino que alentaron a una mayor centralización del control del servicio policial en detrimento de la responsabilidad local. Esto se evidenció en el hecho de que la legislación:

[7] Le facilitó al Ministro del Interior la fusión de fuerzas, porque ahora sólo él es requerido para consultar con partidos políticos interesados antes que sosteniendo una investigación pública en la materia;

[8] Cambió la composición de las Autoridades Policiales para designar personas no elegidas como miembros. Sumado a ello, requiere a la Autoridad Policial lleve a cabo un plan local de servicio policial (*local policing plan*) que debe contemplar los objetivos nacionales para el servicio policial establecidos por el Ministro del Interior.

El escenario descrito destaca que la *esencia* del servicio de policía en Inglaterra y Gales consiste en que la policía es de la gente, no del estado; y que el servicio policial tiene lugar por el consenso de la comunidad local, que debe estar representada por miembros elegidos localmente e integrar el Comité de Policía.

Con la introducción de estos nuevos arreglos, personas designadas que no son responsables y que pueden no ser representativas de la comunidad a la cual se deben, influyen la planificación estratégica de las fuerzas. Claramente hay peligros en este sentido, particularmente si las políticas estratégicas que se persiguen no son acordes con los puntos de vista de la comunidad. Sin embargo, un problema mucho

mayor emergerá si estos cuerpos buscan y son designados para extender su influencia desde temas estratégicos hacia áreas operativas policiales y sectores propios de la administración diaria de las fuerzas.

[9] Enmendó los arreglos para fusionar fuerzas policiales. Mientras las fuerzas sean financiadas continuamente en parte por gobiernos locales y en parte por el gobierno central, este último garantizará, en el futuro, un presupuesto limitado.

El cambio descrito creó dificultades a algunas fuerzas porque el limitado presupuesto garantizado no les permite responder a las necesidades locales y a sus responsabilidades. Esto llevó a un número de fuerzas a no completar vacantes para policías y civiles, reduciendo en consecuencia su eficiencia operacional y el servicio que proveen a sus comunidades locales.

[10] Habilitó al Ministro del Interior a establecer objetivos nacionales del servicio policial e indicadores de desempeño para medir las realizaciones de las autoridades policiales. Puede elaborar también códigos de prácticas para las autoridades.

El resultado probable para esta situación es que las Autoridades Policiales y los Jefes de Policía establezcan objetivos locales y dirijan sus recursos para alcanzar esos blancos antes que a satisfacer necesidades locales. En consecuencia, si los esfuerzos para alcanzar los objetivos nacionales impuestos son dirigidos hacia la aplicación de la ley más que al servicio, es inevitable que los Jefes desplieguen sus recursos para ejecutar la ley en desmedro de otros requerimientos, de iniciativas inter agencias y de la prevención del crimen.

Es también inevitable que los códigos de práctica que el Ministro del Interior edite, serán usados para alentar una consistente aproximación entre fuerzas y autoridades, que podrán responder a las necesidades locales y a las prioridades de las comunidades.

La segunda pieza legislativa relevante es la Ley de Orden Público y Justicia Criminal de 1994 que reforzó el establecimiento del modo en el que opera el sistema de justicia criminal. Por ejemplo el cambio en las reglas de la evidencia que permiten a las cortes hacer inferencias desde el silencio del acusado, la extensión de las reglas para permitir tomar muestras a un acusado sin su consentimiento, los mayores poderes dados a la policía para parar y requisar personas o vehículos en áreas donde la violencia sería se anticipa o para prevenir la disrupción causada por "partidos disparatados", es visto por la policía y el gobierno central como un camino habilitante para tratar más efectivamente con individuos e incidentes que no son clara y previamente definidos. En la mano opuesta hay muchas personas en la comunidad que creen fuertemente que esos poderes socavan grandemente las libertades civiles de los individuos en Inglaterra y Gales.

Íntegra y claramente los resultados de las iniciativas del gobierno central y de la legislación de marras producirán significativos cambios en la organización y administración de las fuerzas policiales. De particular interés en este debate es la relación entre la responsabilidad local y el control central. Sin considerar comentarios opuestos, aparentemente el Ministro del Interior querrá, en el futuro, ejercer gran control sobre las fuerzas a través de la imposición de restricciones financieras y del establecimiento de objetivos policiales nacionales e indicadores de desempeño.

Es irónico que, al tiempo en que las democracias emergentes de Europa central se esfuerzan por establecer nuevos consejos elegidos y parlamentos, miren el modelo británico para establecer una democracia similar y sólo hallan que el Reino Unido se mueve en la dirección opuesta: centralizando el poder y desarmando metódicamente la maquinaria de la responsabilidad local en una área tan sensible como la del servicio de policía.

Podría enfatizarse que el programa de reforma policial que comenzó con la década de los noventa, separa a la policía del gobierno local e irrumpe en la bien establecida relación existente entre el Jefe de Policía, la autoridad local a través de su Comité Policial, y el Ministro del Interior. Debe recordarse que este balance fue creado para proteger la independencia del servicio policial de la indebida presión política, proveer

sustento local al servicio por consenso y proteger a los ciudadanos de posibles abusos de poder policial. Sumado a ello, podría aparecer que las fuerzas policiales estén siendo forzadas por la legislación y las políticas del gobierno central a cambiar su modo de brindar servicios, desde un modelo de servicio distribuido a uno de ejecución de la ley. Tal paso contradice la filosofía en la cual evolucionó el servicio policial británico a través de los años y lo lleva hacia un conflicto con las comunidades a las que sirve, resultando en un servicio que no es dado del modo esperado.

En resumen, los contenidos de este capítulo han descripto el desarrollo de los sistemas de servicio policial adoptados en Inglaterra y Gales durante siglos. Dos elementos permanecen constantemente: la función local del servicio policial y la responsabilidad individual de cada fuerza para con su público a través de representantes elegidos. Los cambios de 1994 inevitablemente afectarán a ambas relaciones, pero sólo el tiempo determinará cuál ha sido su alcance. A continuación se debatirá el tema de la Policía Comunitaria. Se intentará proveer una explicación de tal expresión y examinar su aplicabilidad en estos tiempos modernos.

Teoría y práctica de la Policía Comunitaria. En la primera parte de este capítulo se explicó que no hay una definición universalmente aceptada sobre el significado de la expresión policía comunitaria (*Community Policing*). Sin considerar tal hecho, durante el transcurso de este debate se propone examinar la filosofía de la Policía Comunitaria o, según se refiere a veces, a la prestación de un servicio policial basado en la comunidad u orientado hacia ella, y a identificar las claves componentes de un programa de servicio policial basado en la misma.

El ambiente en que se desenvuelve el servicio policial en el Reino Unido claramente está cambiando rápidamente, y transforma radicalmente la naturaleza del trabajo y la organización policial. En respuesta a ese desafío, hay un creciente consenso en los ejecutivos, los policías profesionales, los representantes de la comunidad, académicos y otros, en el sentido que policía comunitaria es la respuesta más apropiada a esos problemas. Sin embargo, ¿qué es policía comunitaria? Hemos visto en este capítulo que el servicio policial en Inglaterra y Gales ha estado siempre apoyado en una función local y con responsabilidad local, y muchos comentaristas podrían argüir que nada ha cambiado y que lo que estamos viendo a través de este debate es la reaparición de la filosofía iniciada por Peel en 1829.

Algunos argumentan que Peel, estableciendo los principios del servicio policial, estaba describiendo lo que hoy se conoce como policía comunitaria. Dicen que esos principios no han cambiado a través de los años y que las percepciones que tienen les permiten concluir que éstos y policía comunitaria son exactamente lo mismo.

Mientras hay claramente algún apoyo para este punto de vista en las observaciones ya descriptas, están quienes creen que hay algo diferente en la interpretación moderna de la policía comunitaria. Sin embargo, tal como se indicara, hay variadas definiciones del término. En su forma más simple es descripto como un retorno, de la mayor cantidad de oficiales como sea posible, a los deberes propios de las patrullas a pie – un retorno a las tradicionales "raíces del pasto" del servicio policial. En el otro extremo de la escala, involucra procedimientos y maquinaria para llevarlos a cabo en las comunidades locales y varias agencias pueden participar en la toma de decisiones, estilo y nivel del servicio policial más beneficioso para aquella comunidad (Oxford, 1982)

Weatheritt (1987) apoya este último punto de vista agregando que policía comunitaria es un término convenientemente elástico que permite acomodar virtualmente cualquier actividad policial aprobada por sus proponentes. Ekblom (1986), en otro sentido, provee una definición mucho más amplia de la expresión incluyendo una serie de iniciativas específicas tales como la práctica de policía comunitaria; policías comunitarios; oficiales de enlace especialistas en la comunidad; analistas del delito; servicios de policía de discos y clubes para gente joven; enlace con escuelas; policía comercial; observadores comunitarios; iniciativas ínter agencias como el apoyo a las víctimas, la oficina juvenil de trabajos de asistencia social individualizada y entrenamiento conjunto, y los comités de consulta locales. A esta lista Weatheritt (1987) agrega paneles especiales; vigilancia vecinal; programas de seguridad física promovidos por la policía y

medidas de prevención del crimen. En realidad esta serie es incompleta, porque toma solamente la faz preventiva del problema. Estas primeras interpretaciones del término enfatizan que policía comunitaria se refiere al desarrollo de medidas preventivas y no a aspectos no conflictivos del servicio policial y le dan más nivel del que tiene dentro y fuera del servicio. Por estos significados puede considerarse que el servicio de policía sería más efectivo abordando –directamente– la prevención y la detección del crimen y confiriendo –indirectamente– legitimidad al servicio policial como una actividad y a la policía como una institución.

Smith (1987) distingue entre la teoría y la práctica de la policía comunitaria. Identifica tres vastos temas acerca de la idea de comunidad en la política social. Primero, hay reacción contra las proporciones extensas y la improbabilidad; está asociado con una demanda para la descentralización y la consulta como así también para la participación en la toma de decisiones de las comunidades locales. Segundo, hay sugerencias para que la gente encare en conjunto sus necesidades comunes y aborde sus problemas. Tercero, la política pública y práctica podría actuar para reforzar las estructuras voluntarias e informales y trabajar con, no contra, ellas. En el campo de la política y de la práctica del servicio policial, dice que estas ideas expresan por sí mismas los siguientes caminos:

- Un renovado énfasis sobre la importancia de que los oficiales patrullen permanentemente sus sectores de responsabilidad (*beats*), pudiendo trabajar en áreas pequeñas y conocer al público y sus problemas. Implica también un cambio de los deberes de las patrullas a pie;
- Un gran énfasis en la prevención más que en la represión. Aboga por un abordaje coordinado para desarrollar e implementar estrategias de prevención del crimen;
- La adopción de un enfoque multiagencial para resolver problemas. Esta acción fue implícita en la adopción de una propuesta coordinada para prevenir el crimen, pero podría ser usada para perseguir otros objetivos tales como el apoyo a las víctimas y el trato con enfermos mentales;
- Consultas perfeccionadas combinadas con descentralización y devolución de poder. Identifica la introducción de grupos de consulta y visitas a estaciones de policía como una iniciativa importante en este sentido;
- Tendría lugar un gran énfasis en actividades iniciadas por la policía más que en respuestas a llamadas de servicio del público;
- Un énfasis más grande aún cabría respecto a la importancia de controles sociales informales, cuando argumenta que la policía puede hacer poco y nada por sí misma y necesita la ayuda y el apoyo de sus comunidades para llevar a cabo sus roles efectivamente.

Sin embargo, Smith argumentó que en la práctica la idea de policía comunitaria ha producido pequeñas diferencias al servicio de policía y no ha dado los resultados esperados por las siguientes razones. Primero, mientras hubo un renovado énfasis en el nombramiento permanente de jefes de sectores (*beat officers*) para llevar a cabo deberes propios de las patrullas a pie, se vieron a menudo aferrados a otros deberes y no se vieron habilitados para desempeñar el rol para el que fueron designados: conocer a su público y resolver sus problemas. También declaró que la investigación indicada que tuvo lugar, no decreció los niveles del crimen. Segundo, mientras hubo algún movimiento en el desarrollo de una aproximación coordinada para resolver problemas, señaló que había renuencia de algunas agencias a verse involucradas con la policía y para muchos significó que la iniciativa no era de alto interés en sus respectivas agendas. Finalmente, argumentó que los grupos de consulta policial no estaban concretando los objetivos para los cuales fueron establecidos; que la verdadera consulta no tenía lugar porque los miembros no estaban comprometidos con las discusiones en un pie de igualdad con la policía porque ellos no tenían información suficiente o el necesario consejo profesional o la experiencia. Desde aquel tiempo se creyó que habían ocurrido cambios significativos tanto en la interpretación como en la aplicación de los principios de policía comunitaria.

Los norteamericanos Trojanowicz y Bucqueroux (1990) vieron a la policía comunitaria como una filosofía basada en el concepto de oficiales de policía y ciudadanos particulares trabajando juntos para resolver problemas de la comunidad. Ellos creyeron que en orden a realizar esas metas, los departamentos de policía desarrollarían una nueva relación con la gente observante de la ley en la comunidad, alentándolos a tener mayor voz en el establecimiento de prioridades policiales locales e involucrándolos en los esfuerzos para perfeccionar la calidad de vida en sus vecindarios.

Friedmann (1992), comentando acerca de policía comunitaria, dijo que la expresión ha devenido en una 'palabra zumbadora' que reemplaza a términos tales como patrulla a pie, prevención del delito, servicio policial orientado a los problemas, relaciones policía-comunidad y otros. Sugirió que las definiciones de policía comunitaria focalizan diferentes componentes y principios que no redujeron por sí mismos a una descripción simple. Friedmann dice que podría examinar a la policía comunitaria desde tres perspectivas.

- Primero, desde la perspectiva de la policía, hay una creciente necesidad de perfeccionar los lazos con la comunidad con el propósito de confiar en ella y asistirle en los esfuerzos para controlar el delito y reducir el temor a la criminalidad; mejorar el flujo de inteligencia e incrementar la legitimidad de la policía dentro de la comunidad.
- Segundo, desde la perspectiva de la comunidad, aumenta el reconocimiento al hecho de que se recibirían mejores servicios policiales, hay mayor responsabilidad policial y un creciente poder compartido en las decisiones policiales.
- Tercero, desde la perspectiva de la comunidad y de la policía, policía comunitaria asume que la policía por sí misma tiene poco control sobre el delito y otros comportamientos antisociales; que el control del crimen debe dirigirse a los factores que causan el crimen; que el servicio policial proactivo (*proactive policing*) reemplazaría en algunas instancias al servicio policial reactivo (*reactive policing*); que el servicio descentralizado orientado hacia la comunidad es un requisito previo a la introducción de este tipo de iniciativa; que una mayor focalización tendría lugar sobre la "calidad de vida" y finalmente que brindaría una mayor consideración a los derechos civiles individuales y las libertades.

Friedmann consolidó esos temas y dio la siguiente definición de 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. (Dr. Robert R. Friedmann, 1992: 26)

Leighton y Normanton (1990) condujeron una revisión del concepto de policía comunitaria en Canadá e identificaron la reaparición de la idea de servicio policial que desarrolló sir Robert Harold Peel en 1829. Percibieron que, bajo esta 'nueva' aproximación a la idea, la meta era crear una sociedad policía-comunidad para tratar con el crimen y sus problemas relacionados. Identificaron un número de factores clave en el desarrollo de esta aproximación que incluye:

- Un énfasis sobre "servicio transferido" opuesto a la sola "ejecución de la ley".
- Adopción de consultas comunitarias en orden a identificar y dirigirse a áreas preocupantes.
- Implementación de la policía proactiva orientada a los problemas.
- Introducción de respuestas policiales más amplias para destacar las causas de los problemas, particularmente actividades de prevención del delito.

- Mayor cooperación inter agencias y desarrollo de redes de trabajo dentro de esas agencias para suministrar y diseminar la información.
- Reducción del temor al delito.
- Más autonomía para los oficiales que están en el terreno.
- Un achatamiento de las estructuras organizacionales de los departamentos, para perfeccionar el flujo de la comunicación y enfatizar las tareas de los grupos de la línea del frente como un elemento llave para proveer calidad de servicio.
- Asegurar que existe un sistema de medición de la responsabilidad para con la comunidad a la que sirven.

Comentando acerca de policía comunitaria en el Reino Unido, Bennett (1992) señala que, siguiendo lo observado en la mayoría de las fuerzas, se identifica un gran número de programas que podrían sintetizarse bajo cinco títulos amplios:

[1] *Estrategias organizativas comprensivas*. Incluye patrullas a pie, policías comunitarios, gestión del sector de responsabilidad, equipos policiales rurales y urbanos, servicio policial por sectores.

[2] *Estrategias basadas en programas individuales específicos*. Incluye contacto policía-público, policía de comercios y oficinas, policía de intervención, patrullas ordenadas o dirigidas, unidades generales u orientadas a ciertos problemas.

[3] *Tácticas operacionales*. Incluye actividades relacionadas con la comunidad incluyendo consultas; iniciativas inter agencias; apoyo a las víctimas; actividades de prevención del delito; la variedad de esquemas de vigilancia, el desarrollo de la educación comunitaria y programas de conocimiento.

[4] *Medidas indirectas*. Respuestas graduales; observadores comunitarios; entrenamiento; problemas de identificación; establecimiento de objetivos y evaluación de programas.

[5] *Medidas de apoyo*. Incluye a la Policía Especial (*Special Constabulary*); programas de apoyo de civiles voluntarios y uso de Unidades de Apoyo Administrativo.

Los elementos de confusión para interpretar el término 'policía comunitaria' están identificados específicamente en la producción de las expresiones de las tres primeras categorías y están completa y claramente vinculadas a iniciativas comunitarias.

Las "medidas indirectas" son elementos de los programas policiales. Las "medidas de apoyo" comprenden métodos de oficiales librados de tomar otros deberes, que pueden incluir programas comunitarios. Los oficiales superiores de la policía de Inglaterra y Gales, con responsabilidades en programas comunitarios, fueron entrevistados –en el marco de una investigación mayor– para definir el término policía comunitaria e identificar sus componentes más importantes. Sus deliberaciones produjeron la siguiente definición:

Es una filosofía basada en la sociedad para mutuo beneficio del servicio policial y el público.

Es un estilo que, mientras forma parte integrante del servicio policial operacional, también implementa estrategias desarrolladas en respuesta a temas que han sido identificados y priorizados siguiendo una consulta a depositarios de información de la propia comunidad. También asegura la confianza mutua y apuntala la eficacia y eficiencia de la organización mientras ésta asegura a la comunidad. Algún desafío a tal balance afectaría adversamente al desempeño policial, a la tranquilidad pública y a la confianza en el servicio de policía.

Por su naturaleza la policía comunitaria es local en su modo de ejecutarse y podría ser brindado para aumentar el servicio transferido en el ámbito local.

Estos policías encuestados también indicaron que por su verdadera naturaleza, *Community Policing* abarcará los principios largamente establecidos de que la policía es el público y el público es la policía y que la función policial es desempeñada localmente con el consenso de la comunidad a la que sirve. También incluye los siguientes temas claves:

[1] Las funciones fundamentales del servicio policial son la protección de la vida y la propiedad, el mantenimiento de la tranquilidad pública y la prevención y detección del crimen. Refuerza y hace conocer la importancia continua de los principios sobre los cuales se estableció la policía moderna en el Reino Unido.

[2] El rol primario de la policía es servir más que ejecutar la ley. Porque los policías sirven y protegen a la gente, una organización policial es principalmente un servicio al público más que una fuerza que esté focalizada primariamente en el crimen. Sumado a ello, el término **servicio policial** tiende a reforzar el rol que la organización juega en la sociedad. Sin embargo, como vimos anteriormente, hay un conflicto entre la dirección en la que el servicio policial desea proceder para satisfacer las demandas del público y lo que el gobierno central desea que realice. El aspecto infortunado es que el gobierno central, a través de objetivos nacionales e indicadores de desempeño y políticas para la ejecución de la ley, determinará las acciones que cada fuerza tomará dejando de lado las prioridades locales.

[3] Consultas, trabajo en sociedad y realización práctica de las expectativas son ingredientes fundamentales de esta filosofía. El proceso de consultas ayuda a la policía a concretar dos objetivos significativos. Uno es para identificar prioridades en un lapso relativamente corto para encarar los problemas del crimen y el desorden en la comunidad. Otro es para establecer una orientación de largo plazo y reafirmar el mandato de la sociedad a través de la concesión de la confianza pública. Subsidiariamente, este proceso asiste a los representantes de la comunidad para que organicen sus agendas con vistas a la protección y seguridad de sus áreas y para entender mejor los problemas asociados con el servicio policial.

La policía consulta con el público para formar redes de trabajo informal y formal. Con relación a las primeras, estas son acometidas diariamente por los oficiales en todos los niveles del servicio, quienes tienen la oportunidad de realimentar de información a la organización y en consecuencia, influir en la subsiguiente toma de decisiones.

Las estructuras formales son muchas y variadas, pero la más importante es la creada por la Sección 106 de la Ley de Policía y Evidencia Criminal de 1984 que requiere se concreten arreglos en cada sector, para obtener los puntos de vista de la gente acerca de los problemas concernientes al servicio policial en sus áreas. Esta provisión ha guiado a la conformación de comités de consulta comunidad-policía en muchas divisiones/subdivisiones. Sin embargo, Morgan (1987) declara que estos comités proveen un foro para ventilar los problemas públicos y a veces servir de mecanismo para forjar soluciones prácticas acordadas entre la policía, los grupos comunitarios, los políticos locales y otros servicios instituidos, pero que tienen limitado valor práctico para los barrios. Agrega que, como están constituidos ahora con sus miembros limitados, no representan a muchos de los 'intereses comunitarios' o barrios y que tienen poca responsabilidad. Sumado a ello, no tienen poder o mandato alguno. Concluye diciendo que el establecimiento de procedimientos de consulta al nivel de vecindario alentaría a montar iniciativas prácticas organizadas localmente para resolverlos.

Otros mecanismos de consulta existen a través de vías tales como paneles de prevención del crimen, reuniones inter agencias y oficiales atendiendo parroquias o reuniones de consejos en los pueblos, pero la eficiencia y los resultados están nuevamente algo limitados. Sin embargo, a despecho de las limitaciones y los comentarios expresados, la policía debe asegurar que las comunicaciones se mantengan abiertas con sus comunidades ya que se demanda gran responsabilidad a la policía por sus acciones.

Es también esencial que el público tenga expectativas realistas acerca del rol de la policía y de su autoridad y habilidad para encarar incidentes. La comunidad debe reconocer que la policía puede actuar solamente dentro de los poderes de que está investida y como corolario, hay tiempos en que la acción que podrían realizar es limitada. Debe reconocerse que la policía puede tratar con algunos problemas sólo con apoyo y de allí la importancia de desarrollar una sociedad entre la policía y la comunidad a la que sirven.

[4] La solución de problemas del servicio policial por vía proactiva debe ser alentada y adoptada en la fuerza. Más que esperar pasivamente las llamadas telefónicas o patrullar sin preocupación presumiendo que se ejerce un efecto disuasivo, la policía debería anticiparse a las demandas de servicio en el futuro mediante la introducción de procesos de búsqueda y pronóstico y la adopción de mecanismos sistemáticos de resolución de problemas. Los resultados podrían ser discutidos con la comunidad local y un plan estratégico priorizaría las demandas de servicio al nivel de comunidad. Este proceso sería pasible de revisión continua y actualización.

[5] Hay un requerimiento para fomentar la cooperación inter agencias y desarrollar estrategias en sociedad, recurrir a la solución de problemas entre organizaciones y usar efectivamente todos los recursos y la información en orden a proveer calidad de servicio a la comunidad. Se reconoce que la policía no puede resolver muchos de los problemas de la sociedad por sí misma; requiere la asistencia del público y de los profesionales de otras organizaciones. Se sabe que en ciertas circunstancias otras agencias están mejor capacitadas para dar respuestas de largo plazo a las víctimas y a las personas traumatizadas por delitos y otros incidentes desagradables; y que están habilitadas para tomar iniciativas de prevención del crimen para remover sus causas subyacentes tales como la pobreza, la desocupación, la pobreza de la educación y de las habilidades laborales, las condiciones sociales y de las viviendas, la salud débil y otros factores ambientales. Esta respuesta cooperativa aseguraría que la información apropiada sea compartida por todas las agencias y que todos los recursos, humanos y financieros, sean usados para que la comunidad reciba el mejor servicio posible. En suma, tal sistema tendría lugar con la policía integrada a una red de trabajo formada por agencias, para darle protección a la comunidad y un mejor ambiente en el cual los ciudadanos puedan vivir y trabajar.

[6] Hay mayor responsabilidad para los comandantes operacionales (en el escalón inferior de la conducción) y los oficiales desplegados en el terreno, para que en el ámbito local respondan positivamente a las demandas de su comunidad. Tal curso de acción requerirá a las fuerzas policiales que simplifiquen las estructuras organizacionales de tipo jerárquico que han existido por muchos años, adoptando un perfil más achatado en el cual el policía destacado en el terreno es la parte más importante de la organización. Requerirá la lealtad de los oficiales que trabajan con un modelo anterior para que cambien y apoyen a la comunidad, siendo responsables para con ella por sus acciones y calidad de servicio. Exigirá a los escalones superiores a que reconozcan que tienen un rol estratégico más que táctico, un hecho que aún muchos tienen que comprender. Muchas fuerzas han comenzado este proceso de cambio, asistidos por los requerimientos legislativos contenidos en la Ley de Policía y Magistrados de la Corte de 1994, la Ley de Justicia Criminal y Orden Público de 1994 y el consejo dado por el Ministerio del Interior y los Inspectores de Policía de su Majestad, aunque hay aún un camino por recorrer antes de que adopten el nuevo modelo. Sin embargo, una filosofía de servicio policial comunitario exige que la responsabilidad sea desplegada por los niveles inferiores facultados para tomar decisiones.

[7] Deberían ser desarrolladas estrategias para reducir el temor al crimen y proveer seguridad a la comunidad. Este temor afecta a mucha gente en la comunidad pero es particularmente prevaleciente entre niños y ancianos y que aún son, estadísticamente, los grupos más afectados. La policía tiene la responsabilidad de asegurar que este temor sea constructivo y no tenga efectos debilitantes; así, aquellos que son vulnerables o que se vean a sí mismos como tales, pueden tomar medidas preventivas razonables y de seguridad para disfrutar de un ambiente más seguro.

[8] Los sistemas y procedimientos acordados necesitan ser desarrollados para asegurar que la policía sea responsable ante la comunidad a la que sirve. La responsabilidad de la policía es un elemento fundamental en cualquier estrategia de servicio policial comunitario. Procedimientos formales e informes tienen lugar en

cuerpos tales como el Ministerio del Interior, la Inspectoría de Policía de Su Majestad (HMIC), la Autoridad Policial para las Demandas, las Autoridades Policiales y los Comités Comunitarios de Consulta, que juegan su parte para asegurar que cada fuerza en particular sea responsable. Hay además otros sistemas como los Objetivos Nacionales del Servicio Policial elaborados por el *Home Secretary*, los Indicadores de Desempeño establecidos por la Comisión Auditora, los Inspectores-Jefes de Policía de Su Majestad y la Asociación de Jefes de Policía para medir el desempeño y asegurar la eficiencia y la correcta administración financiera de las fuerzas. Sin embargo, hay también reportes informales y sistemas de retroalimentación en el lugar de modo que la comunidad local es continuamente actualizada e informada acerca de la labor policial.

[9] Procedimientos efectivos de evaluación, monitoreo y realimentación deberían ser establecidos, de modo que la policía y la comunidad sean informadas acerca del nivel y el éxito de la actividad policial, orientados a las iniciativas del servicio policial comunitario. Los resultados de los objetivos y los indicadores de desempeño ya mencionados serán, en parte, proveedores de alguna información; pero donde las actividades involucren el trabajo con otras agencias, los procesos y procedimientos necesitarán ser desarrollados.

[10] La expresión 'actores sociales', no exclusivamente, fue definida incluyendo a todos aquellos miembros de la comunidad que tenían un interés en, o estaban afectados por, las iniciativas y acciones del servicio policial comunitario, involucrando al público en general, al estado mayor policial, a las autoridades locales, a las autoridades policiales, a las agencias gubernamentales, a los cuerpos voluntarios y estatuidos, al comercio y a los medios de comunicación social.

En resumen, mientras esta es una entre muchas definiciones de policía comunitaria, deben tenerse en cuenta todos los cambios que han tenido lugar en el servicio policial en los últimos años. Se reconoce que los viejos principios establecidos por Peel acerca de la policía, son aún la base del servicio policial actual.

Hoy se aprecia que hay diferentes problemas policiales prácticos y requerimientos en la última parte del siglo XX, con relación a aquellos que tomó Peel y que fueron base para aquellos cambios.

Conclusiones. En este capítulo hemos explorado varios temas importantes relativos al servicio policial y el modo en el cual se les brinda a las comunidades. La primera parte examinó el principio del servicio de policía en el Reino Unido basado en la comunidad, con énfasis en la provisión de servicios y responsabilidad locales. Se hizo mediante una reseña histórica a través de las distintas épocas hasta el presente. Sin embargo, en los últimos 20 o 30 años hubo un movimiento hacia la centralización de la función policial, siguiendo la amalgamación de fuerzas en organizaciones más grandes y los movimientos del gobierno central a través de las leyes y directivas del Ministerio del Interior para obtener más estandarización en el modo en el cual las fuerzas operan y son gestionadas. Esa tendencia contradice a la filosofía primaria del servicio policial británico y que, en interés de todos los ciudadanos, necesita ser monitoreada muy estrechamente.

La segunda área revisada durante el curso del debate se relacionó con el término *community policing*. Esta expresión es hoy tal vez la más utilizada en el servicio policial y probablemente aún sea poco entendida. Hemos visto durante el desarrollo del capítulo que hay muchas y variadas interpretaciones del término y que puede significar muchas cosas para diferentes personas. Sin embargo, se intentó proveer una explicación que sea relevante para el servicio policial actual y para la sociedad del fin del milenio. No hay duda de que una explicación del término debe incluir los principios generales sobre los cuales el servicio policial moderno de 1829 fue fundado, porque los mismos son aún relevantes para el servicio policial actual. Sin embargo las prácticas del servicio han cambiado y cuando se intente definir qué factores serían incluidos hoy en una definición moderna del término, estos cambios deberán ser tenidos en cuenta.

Mayores demandas tienen lugar hoy sobre el servicio y sus miembros, quienes son objeto de grandes escrutinios, colectiva e individualmente, más que en cualquier otro tiempo desde su creación como organización. Los componentes que se discutirán en otros capítulos son un intento de reflejar las demandas

que hoy tienen lugar sobre el servicio y los requerimientos que sustentan un programa de *community policing*.

El problema es que los cambios de la sociedad día a día hacen que el servicio policial necesite cambiar con ella. Consecuentemente, la aplicación práctica de la filosofía del *community policing* debe continuar evolucionando.

Referencias:

"*Community Policing: Obstacles and Issues*". P. Wilmott (ed.), P. Ekblom (1986). *The Debate About Community: Papers from a Seminar on Community in Social Policy*. Papel de Discusión N° 13. Londres: Instituto de Estudios Policiales.

"*The British Crime Survey: First Report*". Londres: HMSO.

Alderson, J. (1979). *Policing Freedom: A Commentary on the Dilemmas of Policing in Western Democracies*. Plymouth: McDonald and Evans.

Bennett, T. (1992), "*Community Policing in Britain*", papel presentado en la conferencia sobre *community policing* en Heidelberg entre el 6 y el 9 de septiembre.

Berry, G. D. et al. (1995). *Practical Police Management*. Londres: Police Review Publishing.

Criminal Justice and Public Order Act (1994) Londres: HMSO.

Friedmann, R. R. (1992). *Community Policing: Comparative Perspectives and Prospects*. Londres: Harvester Wheatsheaf.

Hough, M. y P. Mayhew, P. (1955). "*Definitions of Community: Areas of Agreement*". *Sociología Rural*, 20: 117, G. A. Hillery.

Inquiry into Police Responsibilities and Rewards – Report (1993) Londres: HMSO.

Leighton, B. y Normanton, A. "*A Vision of the Future of Policing in Canada: Police Challenge 2000*". Papel de Discusión. Ottawa: Solicitor General, Canadá.

Mayhew, P, Elliott, D. & Dowds, L. (1989). *The 1988 British Crime Survey*. Londres: HMSO.

Morgan, R. (1987). "The Local Determinants of Policing Policy". P. Wilmott (ed.) *Policing and Community*. Londres: Instituto de Estudios Policiales.

Nisbett, R. A. (1970). *The Sociological Tradition*. Londres: Heinemann.

Oxford, K. (1982). *Community Policing: Looking for a Definition*.

Philips, D. (1983). "A Just Measure of Crime, Authority, Hunters and Blue Locusts: The 'Revisionist' Social History of Crime and the Law in Britain 1780–1850". S. Cohen y A. Scull (Eds) *Social Control and the State*. Oxford: Robertson.

Police and Criminal Evidence Act 1984, Londres: HMSO.

Police and Magistrates Court Act 1994, Londres: HMSO.

Pons V.A. (1977). "*Communities and Cities*". P. Worsley (ed.) *Introducing Sociology*. Londres: Penguin.

- Reiner, R. (1985). "The Police and Race Relations". J. Baxter y L. Koffman (Eds) *Police: The Constitution and the Community*. Londres: Professional Books.
- Reiner, R. (1992). *The Politics of the Police*. Londres: Harvester Wheatsheaf.
- Reith, C. (1943). *British Police and the Democratic Ideal*. Oxford: Oxford University Press.
- Royal Commission on Criminal Justice* (1993) Londres: HMSO.
- Royal Commission on Police Powers and Procedures* (1929) Londres: HMSO.
- Royal Commission on the Police – Final Report* (1962) Londres: HMSO.
- Silver, A. (1987). "The Demand for Order in Civil Society". A. Bordua (ed.) *The Police*. Nueva York: Wiley.
- Smith, D. (1987). "The Police and the Idea of Community". P. Wilmott (ed.) *Policing and the Community*. Londres: Instituto de Estudios Policiales.
- Stead, P. (1985). *The Police of Britain*. Nueva York: Macmillan.
- Trojanowicz, R. & B. Bucqueroux, B. (1990). *Community Policing: A Contemporary Perspective*. Cincinnati: Anderson.
- Wheatheritt, M. (1987). "Community Policing Now". Wilmott, P. (ed.) *Policing and the Community*. Londres: Instituto de Estudios Policiales.
- Wilmott, P. (1984). "Community in Social Policy". Papel de Discusión N° 9. Londres: Instituto de Estudios Policiales.

Capítulo IV

Comprendiendo a la Policía Comunitaria – Un marco para la acción ⁷

Prefacio. La policía comunitaria es, en esencia, una colaboración entre la policía y la comunidad que identifica y resuelve los problemas de la comunidad. Con la policía que ya no es más la única defensora de la ley y el orden, todos los miembros de la comunidad se convierten en aliados activos en el esfuerzo por mejorar la seguridad y la calidad de los barrios. La policía comunitaria tiene implicaciones de largo alcance. Las perspectivas de expansión en el control y prevención del delito, el nuevo énfasis en hacer de los miembros de la comunidad activos participantes en el proceso de resolución de problemas, y el rol pivote de los oficiales de patrulla en la policía comunitaria requieren cambios profundos en la organización policial.

Los oficiales de patrulla vecinal, apoyados por la organización policial, ayudan a los miembros de la comunidad a movilizar el apoyo y los recursos para resolver problemas y mejorar su calidad de vida. Los miembros de la comunidad expresan sus inquietudes, aportan asesoramiento y toman medidas para abordar esas preocupaciones. La creación de una asociación constructiva requerirá la energía, la creatividad, la comprensión y paciencia de todos los involucrados.

Revigorizar a las comunidades es esencial si vamos a prevenir el crimen y crear vecindarios más vitales. En algunas comunidades, se necesitará tiempo para romper las barreras de la apatía y la desconfianza por lo que las asociaciones significativas pueden ser falseadas. La confianza es el valor que subyace y enlaza los componentes de la comunidad asociada y la solución de problemas. Una base de confianza permitirá a la policía formar relaciones estrechas con la comunidad que producirán logros sólidos. Sin confianza entre la policía y los ciudadanos, una labor policial efectiva es imposible.

Esta monografía es un producto del Consorcio de Policía Comunitaria, que se compone de la Asociación Internacional de Jefes de Policía, la Asociación Nacional de Alguaciles, el Foro de Investigación Ejecutiva de la Policía, y la Fundación de Policía. Reflejando la perspectiva del Consorcio, el documento describe la evolución histórica de la policía de proximidad y su potencial para el futuro, y brindará la base para el trabajo del Consorcio con los sitios de demostración y las organizaciones de ejecución de la ley que ya implementaron la policía comunitaria. El conocimiento obtenido de este sitio de trabajo se reflejará en futuras publicaciones del Consorcio. Algunos ejemplos de estas publicaciones son:

- **Expansión de la comprensión de la Policía Comunitaria: Un marco para la acción.** Este estudio preliminar se ampliará en el futuro, conforme el Consorcio continúe su trabajo con los departamentos de policía que implementaron la policía comunitaria. El objetivo de este trabajo es compartir información práctica con la profesión policial en todo el país que les ayudará a planificar e implementar la policía comunitaria basada en las experiencias de otros departamentos.
- **Una serie de monografías.** El Consorcio planea publicar una serie de monografías individuales que se abordarán cuestiones relativas a la implementación de la policía comunitaria. Los temas de esas monografías se centrarán en los temas críticos en su implementación, tales como la planificación estratégica, las medidas de evaluación interna y externa, y metodologías para llevar a cabo con éxito las evaluaciones de las necesidades internas y externas.
- **Estudios de casos.** El Consorcio identificará las aplicaciones de la policía comunitaria para mejorar el control de la delincuencia local y las iniciativas de prevención y documentará esas experiencias para su publicación y difusión a otros departamentos. Este proceso dinámico y permanente permitirá el intercambio inmediato de experiencias prácticas en beneficio de otras comunidades. Este proceso también

⁷ El Capítulo IV es fruto de la traducción -del idioma inglés- de la monografía *Understanding Community Policing – A Framework for Action*, elaborada por la Oficina de Asistencia a la Justicia (BJA, *Bureau of Justice Assistance*), Oficina de Programas de Justicia, del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Agosto de 1994, NCJ 148457.

identificará los éxitos, fracasos y frustraciones que reflejan la realidad de la aplicación de la policía de proximidad.

El Consorcio espera trabajar en colaboración con las organizaciones de aplicación de la ley en todo el país a medida que exploran las estrategias para la aplicación efectiva de la policía de proximidad. Como un centro de recursos y facilitador, el Consorcio aprovechará los vastos recursos de las comunidades a nivel nacional, estatal y local, y centrará esas energías en una meta - aprender juntos cómo hacer más seguras nuestras comunidades.

Sección 1

Introducción a la Policía Comunitaria

El movimiento hacia la policía comunitaria ha ganado impulso en años recientes en la medida en que los jefes policiales y la comunidad buscan caminos más efectivos para promover la seguridad pública y realzar la calidad de vida. Los jefes están evaluando actualmente qué cambios en la orientación, organización y operaciones les permitirán beneficiar a las comunidades a las que sirven mediante el mejoramiento de la calidad de los servicios que proveen. Policía comunitaria abarca una variedad de aproximaciones filosóficas y prácticas y está aún evolucionando rápidamente. Las estrategias de policía comunitaria varían dependiendo de las necesidades y respuestas de las comunidades involucradas. Sin embargo, ciertos principios básicos son comunes a todos los esfuerzos de policía comunitaria.

Hasta la fecha, no existe un documento sucinto sobre policía comunitaria para los que desean aprender a usar esta aproximación de amplio alcance, para atacar los problemas del delito y el desorden en sus comunidades. *Comprendiendo a la Policía Comunitaria*, preparado por el Consorcio de Policía Comunitaria, es el comienzo de un esfuerzo para enfocarla. El documento, que no es un producto final, congrega y examina los componentes críticos de la policía comunitaria para ayudar a nutrir el proceso de aprendizaje y a estructurar la experimentación y la modificación requerida para hacer que la policía comunitaria trabaje.

Establecido y fundado por el Departamento de Justicia de EE.UU. –BJA, Oficina de Asistencia Judicial– el Consorcio de Policía Comunitaria incluye representantes de la Asociación Internacional de Jefes de Policía, la Asociación Nacional de Alguaciles de Policía, el Foro de Investigación de Policía Ejecutiva y la Fundación de Policía. Le dio la tarea al Consorcio de desarrollar un marco de trabajo conceptual para la policía comunitaria, como así a las agencias asistentes para la implementación de este concepto. El proceso fue diseñado para que sea una experiencia de aprendizaje, permitiéndole a la policía, a la comunidad y a los elaboradores de políticas, evaluar la eficiencia de los diferentes procedimientos de implementación y el impacto de la policía comunitaria en los niveles locales de crimen, violencia, temor y otros problemas de seguridad pública.

El desarrollo de este marco de trabajo de policía comunitaria representó para las agencias policiales, una oportunidad para contribuir a su evolución e implementación. La participación en los éxitos, fracasos y frustraciones fue y continuará siendo una parte inherente de este proceso. El Consorcio de Policía Comunitaria facilitó este diálogo mediante la provisión directa de entrenamiento y asistencia técnica a las demostraciones, sirviendo como repositorio de información sobre policía comunitaria, y actuando como una fuente para las agencias policiales estatales, del condado o municipales, interesadas en aprender más acerca de la policía comunitaria y su implementación.

Conforme evoluciona el campo de la policía comunitaria, la BJA y el Consorcio de Policía Comunitaria desarrollarán un conjunto de productos, incluyendo una guía para su implementación, que contendrá materiales de entrenamiento con el currículo y la selección de los casos de estudio y experiencias anecdóticas para ilustrar los desafíos y los resultados del esfuerzo de policía comunitaria. A través de la BJA, el Consorcio también desplegará y diseminará una fuente directiva comprensiva y bibliografía sobre literatura de policía comunitaria y prácticas dirigidas a asistir los futuros esfuerzos de diseño e implementación.

Comprendiendo a la Policía Comunitaria provee un marco de trabajo conceptual que será útil para los interesados en implementar las iniciativas de policía comunitaria. El Capítulo 2 describe las razones por las cuales las policías profesionales de EE.UU. han estado buscando una estrategia policial alternativa e investigando las raíces de la policía comunitaria. Los dos elementos definitorios de policía comunitaria - comunidad asociada y solución de problemas- son examinados en el Capítulo 3. El Capítulo 4 presenta elementos organizacionales y operacionales básicos asociados con la implementación de una estrategia de policía comunitaria. El Capítulo 5 presenta el criterio para evaluar el progreso de una iniciativa de policía comunitaria. En la medida en que el campo de la policía comunitaria se desarrolle, este documento será actualizado y revisado para reflejar las transformaciones que toman lugar en los sitios de test con la colaboración entre la BJA, el Consorcio de Policía Comunitaria y la comunidad practicante.

Sección 2

Investigando las raíces de la policía comunitaria

Como fuera definido por el Consorcio, policía comunitaria consiste en dos componentes centrales – *comunidad asociada y solución de problemas*– delineados en la Sección 3. El movimiento hacia esas dos ideas en los EE.UU. lo han iniciado y modelado policías ejecutivos interesados de todo el país.

Una idea para estos tiempos. Hay razones apremiantes por las cuales los jefes encargados de aplicar la ley creen que ha llegado el tiempo de alterar las políticas y las prácticas de sus organizaciones.

Estas razones están enraizadas en la historia del servicio de policía y de la investigación policial durante el último cuarto de siglo, en la cambiante naturaleza de las comunidades, y en las características alternantes del crimen y la violencia que afecta a esas comunidades.

Las estrategias policiales que sirvieron en el pasado no son hoy siempre efectivas. La meta deseada, un realizado sentido de la seguridad y del bienestar, no ha sido alcanzada. Hay una necesidad que puja por la innovación para frenar la crisis en muchas comunidades. La naturaleza del crimen en este país y el carácter cambiante de las comunidades norteamericanas hacen que la policía busque nuevos métodos. Muchas comunidades urbanas están experimentando serios problemas con drogas ilegales, bandas violentas, asesinatos, robos con violencia y robos a las viviendas. Las comunidades suburbanas y rurales no han salido indemnes; están notando también aumentos en el crimen y el desorden. Sumado a ello, la fábrica social del país ha cambiado radicalmente. La unidad de la familia no es tan estable como lo fuera antes. Los padres que trabajan encuentran extremadamente difícil dedicar tiempo suficiente a sus niños, y las iglesias y escuelas han sido incapaces de llenar este vacío. Los inmigrantes, los grupos étnicos y las minorías, cuando se suman a las diversas comunidades naturales americanas, tienen a menudo intereses diferentes y persiguen otras metas.

Los gobiernos en todos los niveles tienen dificultades para balancear sus presupuestos, que con frecuencia fuerza a los departamentos de policía a distribuir menguantes recursos para crecientes problemas. En este ambiente rápidamente cambiante, donde la policía se enfrenta a un problema epidémico de drogas, actividades de bandas y crecientes niveles de violencia, el concepto de policía comunitaria está afianzándose. Los jefes policiales usan esta aproximación de sentido común al problema del delito y el desorden, una perspectiva que bien puede realzar y maximizar el desempeño y los recursos, y que ha tocado la cuerda sensible en los gobiernos nacional y local y en las comunidades en toda la Nación.

El gobierno y los líderes comunitarios comenzaron a reconocer que también deben aceptar responsabilidad para mantener a sus vecindarios seguros. Las comunidades deben tomar una posición unificada contra el crimen, la violencia y el incumplimiento de la ley, y deben comprometerse a una mayor prevención del crimen y a más actividades de intervención. La policía debe ayudar a construir comunidades más fuertes, más autosuficientes: comunidades en las cuales el crimen y el desorden no prosperen.

Policía comunitaria es democracia en acción. Requiere la participación activa del gobierno local, los líderes cívicos y comerciales, las agencias públicas y privadas, los residentes, las iglesias, las escuelas y los hospitales. Aquellos que comparten un interés por el bienestar del vecindario deben ejercer la responsabilidad para salvaguardar tal bienestar. La 'policía comunitaria' está siendo sostenida por líderes de los más altos niveles de gobierno – incluyendo el Presidente Clinton y la Fiscal General Reno, quien la describe como 'el cambio en el servicio de policía'. Sumado a ello, se ha sugerido que la policía comunitaria puede jugar un rol primario para cambiar el modo en que todos los servicios gubernamentales son dados a la comunidad.

La implementación de la policía comunitaria necesita cambios fundamentales en la estructura y en la gerencia de las organizaciones policiales. Policía comunitaria difiere de la policía tradicional acerca de cómo son percibidas la comunidad y sus metas respecto del servicio de policía. Mientras el control del crimen y la prevención permanecen como prioridades centrales, las estrategias de policía comunitaria usan una amplia variedad de métodos para alcanzar esas metas. La policía y la comunidad devienen en socias para atacar los problemas del desorden y la negligencia (Ej.: actividades de bandas, autos abandonados, y vidrios rotos) que, aunque tal vez no sea criminal, eventualmente puede conducir a crímenes más serios. A medida que los lazos entre la policía y la comunidad se refuerzan con el paso del tiempo, la sociedad resultante será más capaz de apuntar con precisión a las causas subyacentes del crimen y mitigarlas.

La policía halla que las tácticas de control del crimen necesitan ser reforzadas con estrategias que prevengan el delito, reduzcan el temor al delito y mejoren la calidad de vida en sus vecindarios. El temor al crimen ha devenido en sí mismo en un problema significativo. Una alta presencia policial ayuda a reducir el temor dentro de la comunidad, temor que ha resultado estar '...más estrechamente correlacionado con el desorden que con el crimen'. [1] Sin embargo, porque el miedo al delito puede limitar la actividad, mantener a los residentes en sus casas, y contribuir al vaciamiento de las calles, este clima de declinación puede resultar igualmente en un mayor número de crímenes. Con las comunidades involucradas, la policía tendrá más recursos disponibles para las actividades de prevención del delito, en lugar de verse forzadas en una respuesta posterior al hecho criminal.

Los análisis de estadística criminal muestran que el énfasis actual en la lucha contra el delito ha tenido efectos limitados en su reducción. Sumado a ello, el concepto de gerencia centralizada de muchas organizaciones policiales ha servido para aislar a la policía de las comunidades a las que sirven. Este aislamiento entorpece los esfuerzos de la lucha contra el delito. Las estadísticas sobre crímenes no denunciados sugieren que en muchos casos la policía no está enterada de los problemas existentes. Sin fuertes lazos con la comunidad, la policía no puede tener acceso a la información pertinente de los ciudadanos que pueden ayudar a resolver o a disuadir el crimen.

La información valiosa vendrá de los miembros de la comunidad cuando la policía haya establecido una relación de confianza con la comunidad a la que sirve. Establecer esa confianza tomará tiempo, particularmente en las comunidades donde los conflictos internos existen o donde las relaciones con la policía han sido severamente deformadas. La policía comunitaria le ofrece un camino a la policía y a la comunidad para que trabajen juntos para resolver los serios problemas que existen en esos vecindarios. Sólo cuando los miembros de la comunidad crean que los policías están genuinamente interesados en sus perspectivas y en sus problemas, entonces comenzarán a ver a la policía como parte de esa comunidad. La experiencia y la investigación revelan que 'las instituciones comunitarias son la primera línea de defensa contra el desorden y el crimen...'. [2] Es esencial que la policía trabaje estrechamente con todas las facetas de la comunidad para identificar intereses y hallar las soluciones más efectivas. Esta es la esencia de la policía comunitaria.

El rol de la Policía: una perspectiva histórica. Cuando Sir Robert Peel estableció la Policía Metropolitana en Londres, fijó de allí en más un número de principios, uno de los cuales –el 7mo– puede ser considerado simiente de la policía comunitaria: '...la policía es el público y el público es la policía'. [3] Por varias razones, la policía perdió de vista esta relación como concepto central organizador del servicio de policía. Los investigadores han sugerido que la reforma en el gobierno, que comenzó a comienzos del siglo XX asociado

con un movimiento nacional hacia la profesionalización, resultó en la separación de la policía y la comunidad. [4] Los jefes policiales asignaron oficiales a turnos rotatorios y los movieron frecuentemente de un lugar geográfico a otro para eliminar la corrupción. La gerencia también instituyó una política de control centralizado, diseñado para asegurar el cumplimiento de los procedimientos operativos estandarizados y para alentar un aura profesional de imparcialidad.

Este distanciamiento social fue también reforzado por los desarrollos tecnológicos. El rol en expansión de los automóviles reemplazó la era del policía amistoso patrullando a pie. Alrededor de los años setenta, el rápido contacto telefónico a través del 911 les permitió responder rápidamente a los crímenes. Respondiendo al abrumador número de llamadas por servicio, sin embargo, dejó a la policía muy poco tiempo para prevenir que los crímenes ocurrieran. Como la tecnología de las comunicaciones cada vez más sofisticada permitió que las llamadas fueran transmitidas casi instantáneamente, los oficiales debieron responder a demandas de asistencia sin considerar la urgencia de la situación. Responder a tales llamadas limitó severamente la amplia interacción de la policía con la comunidad. El advenimiento de la computadora también contribuyó al decrecimiento del contacto de la policía con la comunidad. Las estadísticas, más que el tipo de servicio provisto o los receptores de esos servicios, devinieron en el foco para los policías y sus jefes. Como las computadoras generaron datos sobre patrones y tendencias criminales, contaron la incidencia de los crímenes, incrementaron la eficiencia del despacho, y calcularon la rapidez y el resultado de la respuesta policial, la respuesta rápida se convirtió en un fin en sí mismo.

El patrullaje al azar también sirvió para quebrar más el vínculo entre las comunidades y la policía. La policía fue instruida para cambiar las rutas constantemente, en un esfuerzo por desbaratar a los criminales. Sin embargo, los miembros de la comunidad también perdieron la habilidad de predecir cuándo era posible interactuar con su policía local. El apogeo del aislamiento policial vino en una era de creciente profesionalización, cuando la idea prevaleciente era que el profesional sabía más, y cuando la comunidad involucrada en el control del crimen fue vista por casi todos como innecesaria.

El movimiento para finalizar con la corrupción policial, el énfasis en la profesionalización, y el desarrollo de nueva tecnología ocurrieron en una era de crimen creciente y cambios sociales masivos. La policía tuvo comunicaciones problemáticas con los miembros de las comunidades social y culturalmente diversas a las que servían. La policía y el público se separaron una de otra, al punto que en algunos lugares prevaleció una actitud entre la policía y los miembros de la comunidad de "nosotros versus ellos". Un observador de la escena urbana caracterizó las deterioradas relaciones policía-comunidad de este modo: "Para los pobres ciudadanos urbanos, los policías son aquellos que lo arrestan a usted". [5]

Un despertar social y profesional. La explosión de las ideas y protestas durante los 1960s y 1970s se convirtió rápidamente en un movimiento social a toda escala. Manifestantes anti-belicistas, activistas de los derechos civiles y otros grupos comenzaron a manifestarse para ser escuchados. La policía sobrecargada y pobremente preparada vino a simbolizar lo que estos grupos buscaron cambiar en sus gobiernos y sociedades. Centralizar la atención en las políticas y prácticas policiales fue una vía efectiva para atraer la atención hacia la necesidad de mayores cambios. Los policías se convirtieron en blancos de la hostilidad, que luego llevaron a los líderes policiales a la reflexión interesada y al análisis.

En esta era de protestas, los ciudadanos comenzaron a influir más en el desarrollo de políticas y prácticas que afectaron sus vidas. La inhabilidad de las fuerzas policiales para manejar el desorden urbano efectivamente y apropiadamente, trajo aparejadas demandas de líderes cívicos y políticos para reexaminar las prácticas policiales. Entre 1968 y 1973 tres Comisiones Presidenciales hicieron varias recomendaciones para hacer cambios en el servicio de policía – recomendaciones que fueron inicialmente respondidas por organizaciones externas. El Departamento de Justicia de EEUU, en colaboración con incontables departamentos de policía en todo el país, jugaron un rol mayor al estimular, apoyar y diseminar investigaciones y asistencia técnica. Millones de dólares fueron gastados para estimular y apoyar la educación en justicia criminal. Sumado a ello, estas agencias federales apoyaron una amplia gama de entrenamientos policiales, conferencias, investigaciones y tecnología ascendente o progresiva.

Un sinnúmero de organizaciones dentro del campo del servicio de policía se comprometió también a mejorar los métodos del servicio de policía en la década de 1970. Entre aquellos que estaban al frente de este movimiento por un cambio constructivo fueron la Fundación Policial, el Foro de Investigación de Policía Ejecutiva, la Organización Nacional de Ejecutivos Negros Encargados de hacer Cumplir la Ley, el Grupo de *Sheriffs* Urbanos de la Asociación Nacional de *Sheriffs*, y la Asociación Internacional de Jefes de Policía. Estas organizaciones condujeron mucha de esa investigación básica que llevó a la policía a reevaluar sus métodos tradicionales.

El rol de la investigación en el Servicio de Policía. Incrementos en el presupuesto federal y el crecimiento en la educación en justicia criminal resultaron en un rápido desarrollo de la investigación sobre el servicio de policía. Muchos de estos hallazgos en las investigaciones desafiaron las prácticas y creencias policiales prevaletentes. Los estudios sobre victimización hechos con presupuestos federales documentaron la existencia de crímenes no reportados. Los practicantes debieron reconocer que sólo una fracción de los delitos estaba siendo denunciada y, por lo tanto, comenzaron a buscar vías para mejorar sus imágenes y para interactuar más efectivamente con las comunidades a las que servían.

Un temprano estudio de investigación fue el Experimento de las Patrullas Preventivas de la Ciudad de Kansas. Este experimento de campo halló que el patrullaje al azar tiene un impacto limitado en los crímenes o en las actitudes de los ciudadanos y ocasionaron que los jefes policiales comenzaran a pensar acerca de vías alternativas para utilizar a su personal de patrullas. [6] Otro estudio del Departamento de Policía de la Ciudad de Kansas determinó el valor de la respuesta rápida de la policía y concluyó que tal respuesta veloz no ayudó a resolver los crímenes. [7] El estudio reveló que una extensa porción de los crímenes serios no es disuadida por una respuesta rápida. La muestra de crímenes que fue analizada indica que alrededor de 2/3 de esos crímenes no fueron reportados a tiempo para que la respuesta rápida fuera efectiva. Mientras que una pronta respuesta policial puede incrementar la posibilidad de hacer un arresto en el lugar, el tiempo que le toma al ciudadano denunciar un crimen claramente predetermina el efecto que el tiempo de respuesta policial tendrá en el resultado. Este estudio reveló la necesidad de establecer procedimientos formales de selección de llamadas para diferenciar cuándo hay emergencia y cuándo no la hay. Un despacho de llamadas más eficiente puede generar tiempo adicional disponible para que los oficiales de las patrullas interactúen con la comunidad.

El estudio llevó a más investigaciones, que también demostraron el valor de las estrategias de respuesta para asegurar que las llamadas más urgentes reciban la más alta prioridad y el despacho más expedito. Los estudios de respuestas alternativas a llamadas requiriendo servicios hallaron que los residentes de la comunidad podrían aceptar esas respuestas más que la presencia de la policía de inmediato en la escena, si estaban bien informados acerca de los tipos de alternativas usadas. [8]

Las estrategias de respuesta policial diferencial fueron examinadas también por el Departamento de Policía de Birmingham (Alabama, EE.UU.). [9] Los objetivos del proyecto fueron incrementar la eficiencia con las cuales fueron administradas las llamadas por servicios y mejorar la satisfacción ciudadana con el servicio de policía. El estudio incluyó el uso de códigos para priorizar llamadas, procedimientos de acumulación de llamadas, ambas estrategias de respuesta policial y no policial demorada, y tele-servicios. Las estrategias alternadas fueron halladas exitosas para desviar llamadas desde unidades móviles en el terreno sin una pérdida de la satisfacción ciudadana.

El estudio de Patrullas Dirigidas evaluó cómo usar el tiempo disponible más efectivamente mediante medidas más eficientes de respuesta a las llamadas. [10] El estudio sugirió que, más que desplegar patrullas al azar o eventuales cuando no se atienden llamadas, el tiempo de los oficiales puede ser invertido más provechosamente si se dirige hacia actividades criminales específicas. Para dirigir la atención de los oficiales y para ayudarlos a asegurar el tiempo, el departamento instituyó pasos de apoyo que incluyeron análisis criminal, tele-servicio, y capacidades para administrar informes sobre la marcha.

El Departamento de Policía de San Diego condujo muchos estudios de investigación significativa durante la década de 1970. Estos incluyeron una evaluación de patrullas motorizadas de un solo policía versus

patrullas motorizadas de dos policías, una evaluación de la relación entre los interrogatorios en el terreno a personas sospechosas y persuasión criminal, y un proyecto de servicio de policía orientado hacia la comunidad (COP, *Community-Oriented Policing*) [11], el primer estudio empírico sobre policía comunitaria.

El proyecto COP requirió que los oficiales de patrulla conocieran bien sus zonas de responsabilidad mediante actividades para determinar el "perfil de sus sectores", en las cuales los oficiales estudiaron la topografía, la demografía, y la historia de las llamadas de sus áreas. Se esperaba también que los oficiales desarrollaran estrategias de "patrullaje a medida" para atacar los tipos de crímenes y los intereses de los ciudadanos revelados por sus actividades por las que determinaron tales perfiles.

Los oficiales que participaron en el proyecto COP concluyeron que el patrullaje al azar o eventual no era tan importante como previamente se pensaba. También concluyeron que desarrollar lazos más fuertes con los miembros de la comunidad era más importante que lo que se creyó alguna vez. Sumado a ello, el proyecto demostró que la interacción con la comunidad podía mejorar las actitudes de los oficiales hacia sus trabajos y hacia las comunidades a las que servían y podían alentar a los oficiales a desarrollar soluciones creativas a problemas complejos.

Muchos hallazgos de este estudio tienen presencia directa en los esfuerzos contemporáneos de policía comunitaria. Primero, para conocer a los miembros de la comunidad, los oficiales eran capaces de obtener información valiosa acerca de la actividad criminal y sus perpetradores. Eran también capaces de obtener evaluaciones realistas de las necesidades de los miembros de la comunidad y sus expectativas en torno al servicio de policía. El estudio también expuso la necesidad de reevaluar el tema de la rotación de los turnos. Los oficiales deben ser asignados a turnos y áreas permanentes, si es que debían participar en las actividades de la comunidad. Finalmente, el proyecto COP demostró el rol crítico que juegan los tenientes y sargentos de los turnos en el planeamiento e implementación de los programas. La exclusión de los supervisores en el entrenamiento y desarrollo del esfuerzo hizo desaparecer el programa COP en San Diego.

En 1979, Herman Goldstein desarrolló y mejoró el concepto de servicio de "policía orientado al problema" (POP, *Problem-Oriented Policing*), que alentó a la policía a comenzar a pensar diferente acerca de su propósito. [12] Goldstein sugirió que la resolución de problemas constituye el verdadero y sustantivo trabajo del servicio de policía y sostuvo que la policía identificara y se dirigiera a las raíces que causaban el problema y que llevaban a repetir las llamadas para pedir servicios. El POP requiere moverse desde una faz reactiva u orientada por el incidente hacia otra que se dirija activamente a los problemas que drenan continuamente los recursos policiales. En un estudio de implementación del POP en Newport News (Virginia), se halló que el POP era una perspectiva efectiva para dirigirse a muchos problemas de la comunidad, y se reunieron importantes datos acerca del diseño del POP y su implementación. [13] Otra investigación indicó que la policía pudo identificar los "puntos calientes" (*hot spots*) en base a llamadas repetidas en una comunidad y por lo tanto diseñar estrategias para reducir su número. [14]

Mientras mucha investigación sobre el servicio de policía conducida en la década de 1970 trató sobre temas de patrullaje, la Corporación RAND examinó el rol de los detectives. [15] El estudio concluyó que los detectives resolvían sólo un pequeño porcentaje de los crímenes analizados y que un montón de casos dependió de la información obtenida por los patrulleros. Desafió dramáticamente el pensamiento tradicional acerca de los roles de los detectives y de los patrulleros en el manejo de las funciones de investigación. El resultado fue que los patrulleros podían verse envueltos más activamente en las investigaciones criminales. La implementación de entrenamiento apropiado le permitiría a los patrulleros desempeñar alguna investigación temprana que podía ayudar a cerrar casos a tiempo y, por lo tanto, reducir la tremenda carga de casos de los detectives para que dedicaran más tiempo a las investigaciones complejas.

El Experimento de Patrullaje a Pie de Newark sugirió que la policía podía desarrollar actitudes más positivas hacia los miembros de la comunidad y podía promover actitudes positivas hacia la policía si ellos dedicaban tiempo para recorrer a pie sus vecindarios. [16] Las patrullas a pie también serenaron el temor de los

ciudadanos al crimen, "...las personas que viven en áreas donde las patrullas a pie fueron creadas, percibieron una notable caída en la severidad de los problemas relacionados a los crímenes". [17] Las patrullas a pie experimentadas en Flint (Michigan) también estimularon la aprobación ciudadana. Los residentes dijeron que las patrullas a pie los hacían sentirse más seguros y "... se sintieron especialmente seguros cuando el oficial de la patrulla a pie era bien conocido y altamente visible". [18] En suma, es bueno notar que en ambas ciudades el uso de patrullas a pie incrementó la satisfacción con el trabajo policial. [19]

Los estudios de reducción del temor proveyeron datos empíricos acerca de la eficiencia de las tácticas de la policía comunitaria (e.g.: organización comunitaria, contactos puerta-a-puerta, mini-estaciones de policía en los vecindarios, y esfuerzos intensos acompañados con el involucramiento de la comunidad) para reducir el temor entre los residentes, mejorar las condiciones comunitarias, y realzar la imagen de la policía. [20] La idea de este estudio era la noción de que si el temor era reducido, los residentes de la comunidad se sentirían más inclinados a tomar un rol activo en la preservación de la seguridad y tranquilidad dentro de sus vecindarios.

Respuesta policial a la necesidad del cambio. Diversos dinámicos líderes policiales participaron en varias Comisiones Presidenciales durante los decenios de 1960 y 1970. También contribuyeron con su tiempo y experiencia a las organizaciones policiales nuevamente creadas, que estaban trabajando para traer mejoras a sus políticas sobre el servicio de policía. Sin embargo, muchos de estos líderes policiales se hallaron solos cuando trataron de insuflar a sus propios departamentos con este espíritu de cambio. La implementación de la policía comunitaria fue impedida por las prácticas de la conducción centralizada y de los supuestos de la operatividad tradicional.

Muchos jefes y oficiales de policía experimentados hallaron difícil aceptar este desafío a las prácticas y procedimientos que siempre guió sus acciones. No sorprendió que estas innovaciones fueran abrumadas por las políticas tradicionales y que los innovadores fueran frecuentemente sospechados de ser manipulados por personas ajenas a la organización o de seguir sus propias agendas para su carrera personal, a expensas de la organización.

Muchos jefes policiales de hoy han complementado su educación profesional estudiando la literatura desarrollada desde los setenta. Antes consideradas radicales, muchas estrategias que evolucionaron desde esta investigación sobre el servicio de policía son ahora consideradas necesarias para mejorar el desempeño. Ideas que surgieron veinte años atrás han sido modificadas y expandidas para adaptarse a las condiciones actuales.

Los ejecutivos policiales hallaron que no es suficiente pensar en hacer sólo alteraciones menores a la administración tradicional y a las prácticas operacionales. El desafío actual de la gestión es satisfacer las crecientes y variadas demandas de servicio con un despliegue de estrategias más efectivo, para optimizar el personal y los recursos, para alentar el pensamiento innovador y para involucrar a la comunidad en los esfuerzos de policía.

Siguiendo la idea de integrarla, los jefes policiales están comenzando a adoptar los principios asociados con la calidad total o la gestión participativa. Hay en el servicio policial un reconocimiento creciente de que los empleados deberían participar en las decisiones acerca de su trabajo. Las prácticas de la gestión que restringen el flujo de la comunicación y sofocan la innovación le dan pie a la creencia de que aquellos que actualmente trabajan en la comunidad pueden entender mejor sus necesidades y desarrollar vías para satisfacerlos. La policía halla también que no sólo los proveedores del servicio, sino sus receptores, deben definir prioridades y unir esfuerzos con los demás para hallar inventiva y soluciones de largo plazo a los problemas cada vez más profundos del crimen y la violencia. El movimiento de hoy por el cambio dentro del servicio de policía es guiado agresivamente por los mismos policías activos. El cambio actual hacia la policía comunitaria refleja el esfuerzo consciente de una profesión para reexaminar sus políticas y procedimientos. Incorporar los componentes centrales de policía comunitaria delineados en el próximo capítulo con los métodos policiales existentes es el primer paso en este proceso en curso.

Sección 3

Definiendo los elementos centrales de la policía comunitaria

La tendencia creciente dentro de las comunidades de participar en la lucha contra el crimen y el desorden tiene su paralelo en el reconocimiento creciente de la policía de que las tácticas tradicionales de lucha contra el delito sólo tienen un impacto limitado en el control del crimen. La policía comunitaria es la síntesis de esos dos movimientos.

Los fundamentos de una estrategia de policía comunitaria exitosa están en los lazos estrechos y mutuamente beneficiosos entre la policía y la comunidad. Policía comunitaria consiste en dos componentes esenciales complementarios, "comunidad asociada" 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 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 solo 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 conocedores 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 proteger los derechos de los grupos protestantes, 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.

Comunidad en sociedad: Primer componente central

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 (e.g.: 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 (e.g.: fugitivos adolescentes, personas sin techo, intoxicados, y enfermos mentales), proteger el ejercicio de los derechos constitucionales (e.g.: garantizar el derecho a hablar de una persona, proteger asambleas legales de las disrupciones) 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. 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 (e.g.: familias, iglesias, escuelas) que han sido debilitadas por la penetración del crimen y del desorden. [21] 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.

Figura 1. Proceso de asociación de la comunidad.



Solución de problemas: segundo componente central

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 así devienen en el blanco de los esfuerzos de la policía y de la comunidad trabajando en tándem.

La estrecha alianza forjada con la comunidad no debería ser limitada a un incidente aislado o a una serie de incidentes, ni confinada a un marco de tiempo 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 y la comunidad debe ser la 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 servicios sociales críticos será reconocido como algo inextricablemente ligado a la persuasión del crimen, y la solución de problemas devendrá en un esfuerzo cooperativo.

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". [22]

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. [23] 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.

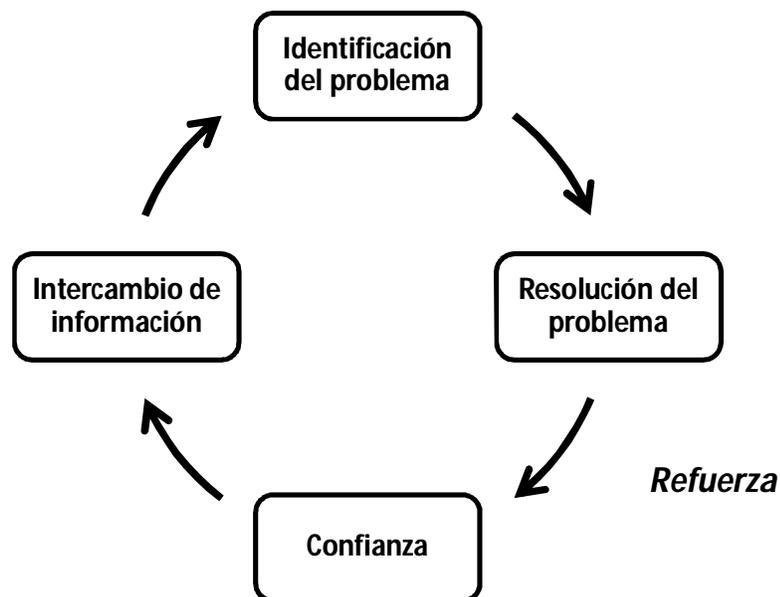
Determinar las causas implícitas del crimen depende, en gran medida, de un conocimiento a fondo de la comunidad. Por lo tanto, la participación de la comunidad para identificar y establecer prioridades contribuirá a un efectivo esfuerzo de solución de problemas por parte de la comunidad y de la policía.

La solución colaborativa de problemas también refuerza la confianza, facilita el intercambio de información, y guía a la identificación de otras áreas que puedan beneficiarse 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 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". [24]

Figura 2. Proceso de resolución de problemas.



Por lo 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 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. [25]

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 (e.g.: 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, 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. [26]

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.

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 como individuo. Los oficiales de patrulla tradicionalmente han tenido un bajo status, 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 vecindario 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" [27]

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 status y los deberes del patrullero es crítico para la comunidad unida en sociedad y para la solución de problemas, componente de la policía comunitaria. 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. [28]

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 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 el público tiene voz real para establecer las prioridades policiales, sus necesidades serán tomadas seriamente; sólo cuando los oficiales de calle han tenido facultades operacionales para encarar los problemas que encuentren, con un departamento de policía activo que respaldará, aquellas necesidades serán realmente encaradas. [29]

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 los 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: Los principios guías. La policía comunitaria se refiere, por último, a los valores – específicamente, el cambio en los valores que es 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.

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 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. [30]

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. [31]

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:

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. [32]

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 corporice 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.

Sección 4

Implementando una estrategia de policía comunitaria

La implementación de una estrategia de policía comunitaria es un proceso complicado y multifacético que, en esencia, requiere planeamiento y gestión para el cambio. La Policía Comunitaria no puede ser establecida a través de una simple modificación de la política actual; deben ocurrir cambios profundos en todos los niveles y en cada área de una agencia policial – desde el patrullero hasta el jefe ejecutivo y desde el entrenamiento hasta la tecnología. Un compromiso con la policía comunitaria debe guiar todas las decisiones y todas las acciones del departamento.

Algunos conceptos básicos sobre la aplicación. Los planes de implementación variarán de una agencia a la otra y de comunidad a comunidad. El método de aplicación más adecuado dependerá, en parte, de las condiciones internas y externas que enfrenta la agencia. Por ejemplo, un director ejecutivo que entra en

una organización que está madura para el cambio en un momento en que la confianza en la policía es baja puede encontrar que la organización va a responder favorablemente a las políticas innovadoras. Por otra parte, a un director ejecutivo que hereda un buen funcionamiento de la organización puede resultarle más difícil implementar el cambio. [33]

Un factor que afectará el enfoque para la implementación es la magnitud del cambio que se requiere. En algunas agencias, los procedimientos de operaciones y prácticas actuales de gestión pueden ajustarse estrechamente a la policía de proximidad, mientras que en otros pueden ser necesarios grandes cambios. Esto afectará cómo un jefe guía la organización hacia las metas de la policía comunitaria. Una evaluación exhaustiva de los programas en curso ayudará a identificar lo que será necesario para integrar la asociación comunitaria y las estrategias de resolución de problemas y las amplias tácticas de control de la delincuencia y de prevención con las políticas preexistentes. Establecer las prioridades para el cambio también permite a las agencias de policía establecer hitos intermedios para monitorear el progreso.

Otro elemento esencial de la aplicación con éxito es la comunicación. La comunicación debe ser oportuna, completa y directa. El jefe ejecutivo debe explicar los conceptos de la policía comunitaria a fondo para toda la organización policial, los dirigentes políticos locales, organismos públicos y privados, y la comunidad en general. Todos los participantes deben entender su papel en los esfuerzos de la policía de proximidad. La comunicación regular alentará la participación activa y la disminución de la resistencia y la oposición. Las líneas de comunicación se deben mantener dentro de la organización policial y entre la policía y los participantes dentro de la comunidad. La implementación exitosa requiere de la fluidez de la información.

La implementación de una estrategia de policía comunitaria debe ser un proceso dinámico y flexible. La alimentación continua, evaluación y realimentación desde dentro y fuera de la organización policial son esenciales para hacer del trabajo policial en la comunidad. Todas las fases de la ejecución de policía comunitaria deben ser cuidadosamente planeadas y en su momento, para maximizar el éxito; incluso las buenas ideas pueden fallar si son mal ejecutadas.

La planificación debe responder a las cambiantes necesidades, condiciones y prioridades. Una sólida investigación y capacidad de planificación que esté abierta a sugerencias y críticas permitirá mejoras y revisiones que deben realizarse durante el proceso de implementación. Esta flexibilidad es crucial para el éxito de la policía comunitaria. Hay muchas maneras en que la gestión policial puede dirigir a las agencias hacia la policía comunitaria. Este capítulo ofrece una guía que se puede adaptar a las circunstancias de las diferentes organizaciones y comunidades.

Recursos de la ciudad y la comunidad. El éxito a largo plazo de la policía comunitaria en la transformación de la profesión de la aplicación de la ley depende de la voluntad de los gobiernos locales para lograr una integración efectiva. Los administradores elegidos y designados deben comprender la estrategia de implementación de la agencia de aplicación de la ley y participar en su desarrollo. Alcaldes, gerentes de la ciudad, representantes legislativos, y otros ejecutivos del gobierno no deben ser socios pasivos en este proceso, sino que deben guiar la expansión de este movimiento hacia el "gobierno orientado a la comunidad" en el ámbito local. Al igual que la policía necesita determinar la mejor forma de responder y resolver los problemas de la delincuencia y la violencia, los líderes políticos y proveedores de servicios necesitan encontrar maneras de dirigir todos los recursos disponibles a estos problemas sociales críticos. Las fuerzas de seguridad por sí solas no tienen los recursos para abordar todos los problemas contemporáneos, sin embargo, la policía de proximidad puede ser un catalizador para movilizar recursos a nivel nacional, estatales y locales para impactar estos problemas con más éxito.

La colaboración entre la agencia de policía y los funcionarios del gobierno local es esencial, ya que los oficiales y supervisores rutinariamente buscarán asistencia de los departamentos de gobierno locales para servicios desde el saneamiento a la salud. La comunicación periódica con los jefes de las agencias de gobierno ayudará a asegurar su asistencia y les permitirá preparar a su personal para las solicitudes de servicios adicionales que se recibirán.

Los organismos no gubernamentales e instituciones constituyen otro de los activos importantes de la comunidad. El jefe o *sheriff* deben conseguir el apoyo a los esfuerzos de la policía de proximidad de estas agencias privadas. Un departamento invitó a representantes de esas organizaciones a participar en sesiones de entrenamiento sobre servicio policial orientado a la comunidad. [34]

Dependiendo de la naturaleza y el alcance del problema abordado, la composición de los equipos de resolución de problemas podría ser restringido a personal policial o podría incluir a representantes de la comunidad, agencias gubernamentales y organismos sociales. El departamento tiene que desarrollar una estrecha cooperación con todos los socios de policía comunitaria que contribuyen al proceso de resolución de problemas; y se deben establecer procedimientos explícitos que faciliten el uso adecuado de los recursos.

Cada miembro de la organización policial puede contribuir a la elaboración de una lista completa de recursos del gobierno y privados. Esta lista debe incluir los nombres, direcciones, números de teléfono, y una descripción de los servicios. Esta información debe ser de fácil acceso para permitir que los oficiales de patrulla, supervisores y despachadores puedan proporcionar referencias a miembros de la comunidad.

Plan de Acción: Tres opciones. No hay una manera "correcta" de implementar la policía comunitaria. Cada uno de los siguientes tres enfoques tiene fortalezas y debilidades:

Planifique, luego implemente. Este método se basa en el desarrollo de un plan detallado de largo alcance, con tareas y plazos, y la asignación de funcionarios para ejecutar el plan. Este enfoque define claramente un conjunto de estrategias y acciones que le confieren un sentido de dirección a los esfuerzos de implementación, sin embargo, la fase inicial de planificación para una agencia de gran tamaño puede tardar meses o incluso años, e incluso un plan muy detallado será incapaz de predecir los obstáculos que se producirán. A falta de comentarios basado en la experiencia, una parte del proceso de implementación puede ser calculado mal.

La planificación también puede ser complicada por la magnitud del personal involucrado. Mantener el personal de planificación relativamente pequeño puede evitar que el proceso se vuelva difícil de manejar, sin embargo, no puede representar adecuadamente a todos los niveles de comando, función y experiencia dentro de la organización, creando así el riesgo de que el plan no vaya a ser bien implementado. La planificación también puede llegar a ser excesiva y puede ahogar el entusiasmo.

Planifique e implemente. En este enfoque, la planificación y la acción tienen lugar en forma simultánea. Si bien el proceso de planificación continúa, la agencia empieza a poner en práctica algunos aspectos del programa. Este método permite a la agencia empezar a trabajar rápidamente, involucra a más personal desde el principio, y permite que la planificación futura se beneficie de comentarios. Sin embargo, las salidas en falso arriesgan a la agencia, confunde y se cometen errores importantes a menos que haya comunicación efectiva, rápida y regular entre los planificadores y ejecutores.

Implemente con poca planificación. La tercera opción es para una agencia con poca preparación o conocimiento de la naturaleza de la policía comunitaria para lanzarse rápidamente a la fase de acción y, a continuación, sobre la base de la realimentación, para rediseñar el esfuerzo y comenzar nuevamente el ciclo. Este proceso es continuo, con cada ciclo de reevaluación que fomente la idea de la policía comunitaria un poco más dentro de la organización. Este enfoque asume que un conocimiento limitado de la policía de proximidad puede impedir que las agencias tomen el camino erróneo desde el planeamiento inicial. Los defensores tienen en cuenta que la acción casi inmediata llamará la atención de los oficiales en todos los niveles de la organización y aprovechan el entusiasmo existente para ayudar a movilizar el apoyo. Sin embargo, los constantes cambios en los objetivos y las acciones pueden ser muy inquietantes para la organización y la comunidad que sirve.

Entre los factores que deben considerarse al seleccionar un método de ejecución están la medida del cambio requerido en las operaciones actuales de la agencia, el tamaño de la organización, el personal que

la agencia puede asignar a los esfuerzos de implementación, la disposición de la organización para el nuevo enfoque, y las expectativas de la comunidad. El método de planificación y ejecución al mismo tiempo, probablemente resultará más eficaz para la mayoría de las agencias que implementen la policía comunitaria.

Alcance de los esfuerzos iniciales de implementación. La implementación inicial de la policía comunitaria puede implicar a toda la agencia, o sólo una unidad especial o distrito. El amplio compromiso de la agencia requerirá una reevaluación de todos los aspectos de las operaciones. Muchos sistemas tendrán que ser reestructurados para facilitar nuevas responsabilidades de trabajo y fomentar asociaciones productivas con la comunidad. Iniciar cambios de esta magnitud requiere paciencia, perseverancia y compromiso total. Por esas razones, la implementación en toda la agencia puede no ser factible para las fuerzas en las que los métodos actuales de servicio policial están profundamente arraigados. La implementación efectiva requerirá tiempo para capacitar al personal, establecer vínculos con la comunidad, y crear sistemas de apoyo adecuados. La cantidad de tiempo requerido dependerá de la orientación actual de la organización, su relación existente con la comunidad, y los recursos disponibles.

La implementación de la policía comunitaria a través de una unidad especial bien entrenada a menudo ofrece los primeros indicios de éxito y centra la atención de la comunidad y medios de comunicación sobre el carácter beneficioso de la policía comunitaria. Sin embargo, se debe tener cuidado para evitar la creación de divisiones dentro de la agencia. Si la policía comunitaria es percibida como una mera función de una unidad especial, su eventual implementación en toda la agencia podría ser significativamente reducida. Además, el lanzamiento de la policía de proximidad a través de una unidad especial puede conducir a la idea errónea de que el estilo de policía nueva no tiene que ser integrado con todas las otras facetas de las operaciones.

La implementación dentro de uno o más distritos o áreas puede servir para demostrar el éxito y generar información valiosa para la expansión de la policía comunitaria a lo ancho de la agencia, pero esto también puede requerir más tiempo y esfuerzo que la implementación dentro de una unidad especial. Sin embargo, los oficiales de los distritos abordados pueden ayudar a otros a formarse como policía comunitaria conforme se expande en toda la organización. Otra de las ventajas de la implementación en el distrito es que requiere los esfuerzos de cooperación de todos los niveles de la administración. El distrito de policía comunitaria no debe ser percibido como un simple apéndice de los procedimientos policiales existentes.

La eficacia de la implementación de la policía comunitaria en toda la organización dependerá de la forma en que los objetivos de la policía de proximidad sean comunicados inicialmente. Si los líderes de la agencia dan a entender que la policía de proximidad en la unidad especial o distrito constituye una prueba para determinar si el enfoque debe extenderse a lo ancho de toda la agencia, puede resultar en división y competencia. Los gerentes deben establecer inequívocamente que la unidad especial o distrito no es un sitio de prueba, sino el punto de partida para la implementación de la policía comunitaria en toda la agencia. No importa qué método se seleccione, la realimentación es esencial. Sin realimentación adecuada, las agencias pueden encontrar problemas de implementación que podrían haberse evitado. Los errores son inevitables durante la implementación de la policía comunitaria. Reconociendo errores, manipulándolos oportunamente, y aprendiendo de ellos debe ser incorporado en los procedimientos de retroalimentación bien planificados.

Movilizar el apoyo. El director ejecutivo de la policía será llamado a mostrar un liderazgo ejemplar en la transición a la policía de proximidad. El cambio debe venir de arriba hacia abajo. El comportamiento del jefe ejecutivo fijará el tono y el patrón para toda la organización. La administración debe crear un nuevo y unificado punto de vista organizacional, y deben desarrollarse estrategias para hacer frente con eficacia a los obstáculos al cambio. Para la policía es una forma de vida totalmente diferente. La tarea que enfrenta el jefe de policía es nada menos que cambiar la cultura fundamental de la organización. A lo largo del período de cambio la oficina del jefe ejecutivo será rodeada por la turbulencia, nos guste o no. Se requerirá un liderazgo personal de considerable fuerza y perseverancia. [35]

La movilización temprana de apoyo a la policía comunitaria es fundamental. Internamente, el jefe o el sheriff debe desplegar apoyo a todos los niveles de la organización; externamente, los jefes ejecutivos deben reunir el apoyo del gobierno local, organismos públicos y privados, medios de comunicación, y otras agencias policiales de la región. La cooperación del concejo local o administrador de la ciudad es imprescindible para la implementación exitosa de una estrategia de policía comunitaria, como es la cooperación de los responsables de decisiones del gobierno local y las organizaciones comunitarias. La falta de compromiso por parte de alguno de estos grupos clave podría resultar en un fracaso.

Una cierta cantidad de oposición a la policía comunitaria debe anticiparse, tanto dentro como fuera de la agencia. Los funcionarios electos pueden volverse demasiado impacientes al esperar los resultados de un esfuerzo de policía comunitaria o pueden preferir tener una versión más reciente de los actuales procedimientos del servicio policial. Algunos grupos dentro de la comunidad pueden sospechar del concepto en general. La resistencia dentro de la agencia es inevitable cuando se produce la reestructuración. Durante la implementación de cualquier cambio, los empleados pueden sentirse amenazados y buscan maneras de resistir. [36]

Esto será especialmente cierto si la policía comunitaria es percibida erróneamente como "blanda con el delito", y haciendo que las actividades de servicios sociales sea la responsabilidad primaria de los patrulleros. Aquellos en el más alto nivel de comando deben ser conscientes de las preocupaciones de los jefes de nivel medio, que pueden ser particularmente sensibles a los cambios en la responsabilidad de la toma de decisiones y a la mayor discrecionalidad concedida a los oficiales de patrulla.

El trabajo en equipo, la flexibilidad, la participación mutua en la toma de decisiones, y la satisfacción de los ciudadanos son conceptos que inicialmente pueden amenazar al supervisor que se siente más comfortable con el rol autoritario y las operaciones de rutina inherentes al servicio policial tradicional. Por lo tanto, a la educación de los supervisores en los nuevos estilos de liderazgo y de gestión debe dársele una alta prioridad para que puedan llevar a cabo su responsabilidad para el éxito de la policía comunitaria. [37]

Mantener todo el personal bien informado, implicándolos en la planificación y la implementación en curso, solicitando sus aportes y sugerencias, y fomentar la realimentación en todas las áreas de implementación son esenciales para obtener apoyo en toda la organización. La gestión debe inculcar a la agencia un nuevo espíritu de confianza y cooperación que se llevarán más allá en las relaciones entre la agencia y sus socios de la policía comunitaria. La cooperación inicial y la influencia de la gestión son clave para ganar apoyo a través de las filas.

Los jefes que no invierten en la evaluación y respuesta a las actitudes honestas de los administradores, que no invierten en la definición de los nuevos roles de los gestores, que se espera desempeñen, y que no proporcionan a sus directivos la capacitación que necesitan para cubrir con eficacia estas nuevas funciones es probable que se sientan frustrados en sus esfuerzos para implementar el cambio. En su frustración con los administradores, se verán tentados a eludir e ir directamente hacia los funcionarios de primera línea con los planes de implementación. Pero sin el apoyo de los supervisores y directores, pocos oficiales de primera línea estarán dispuestos a arriesgarse a cambiar su comportamiento. [38]

Los líderes de la agencia también pueden pasar a la lucha contra la resistencia intra-agencial mediante la construcción de un fuerte grupo externo. [39] El jefe o el *sheriff* podrían hacer un compromiso público con la policía comunitaria y obtener de los grupos especiales de interés una declaración de sus preocupaciones. El jefe puede ser capaz de apoyar el trabajo de las comisiones y comités que apoyan las ideas para el cambio. Esos esfuerzos le permiten a la alta dirección abordar la organización respaldada por un mandato público para la policía de proximidad.

En previsión de un movimiento para la policía comunitaria, un jefe también puede disolver algunas brigadas de que hacen hincapié en los métodos tradicionales del servicio policial, rediseñar los sistemas de evaluación para dar crédito por contribuciones a la naturaleza y la calidad de vida de la comunidad, ampliar

la capacitación para incluir la asociación de la comunidad y las estrategias de resolución de problemas, y establecer nuevos canales de comunicación con otras organizaciones de servicios públicos. [40]

Tiempo. El tiempo es un factor importante en el proceso de implementación. La implementación que se mueve demasiado lentamente amortigua el entusiasmo y reduce el impulso, mientras que la que se mueve demasiado rápido puede crear confusión y resentimiento y puede amenazar el éxito del proyecto a través del uso de los métodos apurados y mal concebidos.

La policía comunitaria requiere cambios importantes en las operaciones, incluyendo: la descentralización de las actividades e instalaciones, los cambios de roles para la mayoría del personal, una nueva capacitación, listas revisadas, y un sistema de llamada-respuesta alterado. Todos esos cambios requieren una cuidadosa consideración y coordinación.

El orden de algunos cambios tendrá una lógica inherente; simplemente no tiene sentido llevar a cabo alguno antes de hacer los demás. Sin embargo, el orden de algunos de los objetivos puede ser opcional. Cuando este es el caso, puede tener sentido aplazar la más difícil hasta que más tarde cambiar el calendario. La "ganancia" fácil puede hacer los mejores abridores. Esos serían los cambios para los cuales debería ser posible construir la más amplia base de apoyo. Reuniendo algunos de los objetivos más fáciles puede ayudar a preparar a la organización para los más difíciles. [41]

El tiempo correcto es a menudo una cuestión de aprovechar al máximo las oportunidades disponibles. La gestión policial debería estar lista para aprovechar cualquier oportunidad que pudiera defender la causa de la policía comunitaria.

Esas oportunidades pueden ser definidas como los acontecimientos que arrojan luz sobre la política de la policía y dan un "buen ejemplo" para justificar una propuesta de reforma. Irónicamente, las oportunidades vienen a menudo disfrazadas de crisis, y los jefes deben resistir el impulso instintivo de pensar primero en el control de los daños. Los jefes interesados en la reforma abarcarán las crisis y harán lo máximo de ellos. [42]

Gestión del cambio interno. Policía comunitaria exige la introducción de un cambio fundamental y global en la agencia de policía. Los esfuerzos de organización deben ser compatibles con las responsabilidades en evolución de los oficiales de patrulla. Por ejemplo, los sistemas de información deben ir más allá de la tramitación eficaz de los informes sobre los delitos, hacia la entrega de información oportuna y precisa a los oficiales. La capacitación gobernará el ritmo del cambio y debe afectar más a los nuevos reclutas. La evaluación del desempeño debe dejar de ser un mero mecanismo de realimentación, sino que debe ser una herramienta para facilitar el proceso de cambio. La implementación exitosa de la policía comunitaria implica un cuidadoso examen de las siguientes cuestiones de organización.

Despliegue de personal. Los turnos permanentes o de larga duración y la asignación de sectores deberán instituirse si los oficiales de patrulla están para formar alianzas duraderas y productivas con la comunidad. Policía comunitaria depende de esta estabilidad. Además, los límites de la comunidad deben ser cuidadosamente elaborados para preservar la integridad de los barrios existentes y fomentar la cooperación dentro de la comunidad. Un análisis exhaustivo de las cargas de trabajo en turnos y áreas es esencial para orientar el despliegue del personal. Este análisis debe incluir los datos de cada comunidad en los siguientes ámbitos:

- La frecuencia y naturaleza de las llamadas al servicio.
- La frecuencia y la naturaleza de la actividad delictiva.
- Las expectativas para el tiempo de respuesta.
- El tiempo estimado necesario para las actividades de asociación comunitaria y de solución de problemas.

Algunas agencias necesitarán aumentar el número de oficiales que son asignados a las operaciones de patrullaje y reajustar las asignaciones de patrullaje existentes. Las unidades de investigación criminal

pueden necesitar ser estudiadas para determinar si los esfuerzos se duplican, lo que podría permitir a algunos oficiales volver a patrullar. Los civiles también podrían ser contratados para puestos de apoyo que no requieren habilidades de policía, con el fin de reasignar personal de la policía a las patrullas de la comunidad.

Supervisión. La supervisión constante es necesaria para la policía comunitaria efectiva. La supervisión sufrirá si los sargentos o tenientes tienen horarios que se superponen sólo parcialmente a las de los oficiales de patrulla. La estrecha colaboración entre los oficiales de patrulla y sus supervisores es tan crítica para el éxito de la policía comunitaria como la asociación entre el funcionario y los miembros de la comunidad. Mientras que los oficiales de patrulla necesitan supervisión consistente, "la actitud de guiar y dirigir a los oficiales de policía en todo momento debe ser descartada". [43] Los supervisores deben actuar como mentores, motivadores y facilitadores. El enfoque amplio de policía comunitaria para la resolución de problemas puede mejorar la comunicación y la interacción entre los niveles departamentales. Si los mandos medios se convierten en parte integral del proceso de resolución de problemas, se convertirá en otro recurso para los oficiales de patrulla, en lugar de otro nivel de supervisión. [44] Al actuar como enlace, manejando interferencia, y sugiriendo apoyo auxiliar apropiado, los supervisores pueden ayudar a los oficiales de patrulla a responder a una amplia variedad de demandas de servicios.

Entre las responsabilidades de la policía de proximidad para los supervisores de primera línea y gerentes de nivel medio están las siguientes:

- Mantener la integridad del sector.
- Supervisar la creación de perfiles de sector.
- Trabajar con los funcionarios y residentes de la comunidad a fin de crear un sistema para la asignación y utilización de los recursos.
- Trabajar con los oficiales y miembros de la comunidad para desarrollar, implementar y administrar sistemas de resolución de problemas.
- Evaluar los resultados y proporcionar realimentación sobre los logros y los progresos realizados para abordar los problemas de la delincuencia y el desorden.

Los supervisores también deben traer a los oficiales de patrulla al proceso de gestión, facilitar la cohesión del grupo, y ayudar al personal a alcanzar su máximo potencial. Los gerentes de nivel medio deben eliminar los obstáculos al proceso de resolución de problemas y al logro de resultados. Deben aprender a gestionar equipos multifuncionales y asumir más responsabilidad para la planificación estratégica, así como participar activamente en la movilización de la comunidad en las actividades de prevención del delito.

Los gerentes de nivel medio deben llevar a cabo reuniones periódicas con su personal para discutir los planes, actividades y resultados. Se debe evaluar el progreso o fracaso de las estrategias, programas o respuestas basadas en indicadores de desempeño proporcionado por los agentes, supervisores y miembros de la comunidad. Los gerentes tienen la responsabilidad de enriquecer el trabajo de su personal mediante la delegación de autoridad, en calidad de mentores, y supervisar la capacitación y la educación. También debe reunirse con frecuencia con sus superiores para proporcionar actualizaciones, buscar dirección y orientación, y ayudar a ampliar las estrategias para combatir la delincuencia y el desorden en las comunidades.

Desarrollo de los Recursos Humanos. La capacitación es clave para la aplicación efectiva de la policía comunitaria. La capacitación debe comunicar y reforzar los cambios que tienen lugar en los valores organizacionales y políticas, y debe ayudar a construir un consenso, resolver, y la unidad, tanto dentro como fuera de la organización policial.

Las habilidades de policía comunitaria deben integrarse en los planes de capacitación, no tratada como un componente separado del programa de educación. La capacitación en policía comunitaria debe complementar las técnicas de aplicación de la ley con las habilidades de comunicación y liderazgo que incentive la participación de la comunidad. Todo el personal debe ser experto en las técnicas de resolución

de problemas, motivación y formación de equipos. La capacitación debe involucrar a toda la agencia y debe incluir personal civil que puede tener alta participación en las reuniones de la comunidad, ayudar a la organización policial a agudizar su mensaje de mercadotecnia, e incorporar tecnología avanzada en las operaciones orientadas a los servicios de la organización.

Los esfuerzos iniciales de capacitación deben estar dirigidos a gerentes y supervisores, que pueden sentir que su autoridad está siendo erosionada por las prioridades modificadas de la organización. [45] Deben ser invocados para transmitir y traducir los nuevos conceptos a quienes supervisan.

La capacitación de los gerentes de nivel medio debe hacer hincapié en su papel para facilitar el proceso de resolución de problemas mediante el entrenamiento (*coaching*), coordinar y evaluar los esfuerzos de los oficiales de patrulla. Para preparar a los gerentes de nivel medio en sus responsabilidades de policía comunitaria, un jefe de agencia requirió todo el personal necesario con el grado de sargento y superiores que asistieran a las sesiones de entrenamiento que tuvo tres objetivos: mostrar a los supervisores cómo administrar el tiempo de los oficiales de modo que los problemas pudieran resolverse sin la disminución de la capacidad de la policía para gestionar las llamadas, describir cómo deben ser analizados los problemas, y asegurar que todos los alumnos sabían lo que se esperaba de ellos y sus oficiales. [46]

Los patrulleros también deben recibir una amplia formación que fomente y desarrolle tanto la iniciativa como la capacidad discrecional – una salida dramática del pensamiento tradicional. Deben desarrollar destrezas para la planificación, organización, solución de problemas, comunicación y liderazgo a través de la capacitación continua y exhaustiva. Eventualmente, estos oficiales podrán ayudar en la formación de los demás.

Evaluación del desempeño y recompensas. La evaluación del desempeño puede ser un valioso instrumento de gestión para facilitar el cambio y puede ayudar a comunicar las prioridades del organismo a los empleados. Los sistemas de evaluación del desempeño del personal deben reflejar los objetivos de la policía comunitaria. "Enfatizar la calidad sobre la cantidad representa una diferencia determinante entre el servicio policial tradicional y el servicio policial orientado a la comunidad". [47] Los oficiales de patrulla pueden ser evaluados en qué tan bien conocen sus sectores – un requisito previo para la identificación de problemas y la eficacia con que ellos y sus supervisores han adoptado técnicas de resolución de problemas. Otras medidas que sean pertinentes incluyen el grado en que el personal ha formado alianzas con la comunidad y la naturaleza de sus contribuciones a este esfuerzo de equipo. Dado que los funcionarios están trabajando como parte de un equipo, no deben ser evaluadas como si estuvieran operando solos.

El error ocasional cometido por un funcionario de su búsqueda para resolver problemas de la comunidad de una manera proactiva sería una medida inadecuada del desempeño. "Los administradores no pueden tener ambas cosas. No se puede pedir a los funcionarios que asuman riesgos y luego disciplinarlos cuando se producen errores ocasionales". [48] El conocimiento, la iniciativa y la creatividad demostrada por el personal debe ser considerado en la evaluación del desempeño; la motivación detrás de la acción también debe ser considerada. Los errores cometidos en un intento honesto para resolver un problema no deben ser evaluados de la misma manera como los errores cometidos por descuido, falta de compromiso, o incumplimiento deliberado de las políticas del servicio policial.

Contratando los servicios del personal que es experto en policía comunitaria depende, en gran parte, de recompensas adecuadas para un rendimiento sólido. Las recompensas deben ser coherentes con los valores y métodos asociados con la policía comunitaria. Los patrulleros y los supervisores deben ser evaluados y recompensados por las habilidades excepcionales en la solución de problemas o los esfuerzos de movilización de la comunidad, en lugar del número de llamadas atendidas o multas de estacionamiento emitidas.

Los premios también incluyen el establecimiento de pautas de carrera bien definidas y adecuadas para todo el personal. Las oportunidades específicas de desarrollo de la carrera deben recompensar el esfuerzo pasado y dejar espacio para el crecimiento, especialmente para los oficiales de patrulla. La columna

vertebral de la policía comunitaria es el oficial de patrulla y la condición, pago y condiciones de trabajo de esta posición deben animar a la gente a pasar toda una carrera en la patrulla. "En efecto, lo que se necesita es un sistema que premie el adelanto a través de los niveles de habilidad en el mismo trabajo tanto o más que la recompensa de la promoción a través de los ascensos". [49]

La administración también debe considerar la ampliación de los criterios para el programa de premios existentes y poner más énfasis en la colaboración de la comunidad y las habilidades para resolver problemas. Algunos departamentos han invitado a miembros de la comunidad a ayudar a seleccionar a los premiados de la policía. Otros miembros de la comunidad han añadido premios por la participación en los esfuerzos de la policía. Esos premios ayudarán a consolidar los compromisos y fomentarán la cooperación continua entre los participantes de la policía comunitaria.

Control de la carga de trabajo y sistemas de información. La gestión eficiente de las llamadas de servicio es esencial para que los funcionarios dispongan de tiempo suficiente para interactuar y trabajar con los miembros de la comunidad para resolver los problemas del delito y el desorden. La mayoría de las agencias controlan las llamadas de servicio al 911 determinando qué llamadas demandan una respuesta inmediata y cuáles pueden ser manejadas con respuestas alternativas o a través de una remisión a otra agencia. Las llamadas que no son de emergencia pueden ser manejadas mediante la respuesta oficial retrasada, por teléfono, por correo, o invitando a la persona a llegar a la estación de policía. La investigación muestra que el público no insistirá en una respuesta inmediata a una solicitud de servicio que no sea de emergencia si la respuesta alternativa es adecuada y realizada según lo descrito. [50] La orientación de la resolución de problemas de la policía comunitaria requiere un mayor énfasis en las habilidades de análisis y gestión de sistemas expertos para obtener el apoyo de la información más valiosa. El apoyo de información tendrá que ser proporcionado para los problemas que no han sido previamente estudiados y para la incorporación de datos procedentes de fuera del departamento. [51]

El análisis debe ir más allá de la identificación y predicción de los patrones del delito; el análisis táctico debe ser complementado con el análisis estratégico.

... el análisis estratégico tiene por objeto identificar los factores que contribuyen a los problemas delictivos y no delictivos. El análisis estratégico es un subproducto natural del enfoque orientado hacia los problemas... los analistas estratégicos deben tratar de identificar qué problemas existen en los barrios, así como identificar las condiciones que contribuyen y perpetúan la delincuencia. Esa información sin duda será útil en la planificación e implementación de respuestas tácticas y estratégicas de prevención del delito. [52]

El análisis estratégico requerirá que la información sea reunida con métodos no convencionales, por ejemplo, la realización de encuestas de victimización por barrio, de prospección de centros de rehabilitación y hospitales, interactuando con las autoridades escolares, y evaluando el impacto de los cambios ambientales en la actividad delictiva.

La tecnología tiende a aumentar el aislamiento de la policía del público, por lo tanto, la administración debe garantizar que las innovaciones tecnológicas se integren en las actividades de la policía de proximidad de una manera que fomente la cooperación significativa y ayude en el proceso de resolución de problemas.

Los sistemas modernos de Despacho Asistido por Computadora (CAD) pueden ayudar a priorizar la respuesta policial a las solicitudes de servicio. Los teléfonos celulares, buscapersonas, máquinas de fax, y correo de voz también puede aliviar al sobrecargado sistema 911 y proporcionar enlaces de comunicación vitales entre la comunidad y la policía. Además, la geocodificación y la tecnología de mapeo pueden ser valiosos para el proceso de resolución de problemas.

Los avances en tecnología permiten ahora mapas computarizados de la actividad del barrio. [En un test] el uso de computadoras personales con software especialmente diseñado, los grupos comunitarios fueron capaces de mapear los datos proporcionados por los informes de la policía todos los días... Esta

estrategia es muy prometedora para mapear incivildades menos graves (no sólo los incidentes dramáticos) que disminuyen la calidad de vida del barrio. La investigación sugiere que la disseminación de las estadísticas criminales a nivel local al público no aumenta el miedo de los ciudadanos de la delincuencia, siempre y cuando las estadísticas estén acompañadas de recomendaciones concretas y factibles de prevención del delito. [53]

Todos los datos deben estar disponibles a través de un sistema de gestión integrado de información al que puedan acceder los oficiales de patrulla, supervisores, personal de mando y personal de apoyo. Esto podría comportar el uso de computadoras portátiles y otros equipos de comunicaciones móviles. Una amplia difusión y un intercambio de información son componentes esenciales de la policía comunitaria. La información pertinente y apropiada debe ponerse a disposición de los miembros de la comunidad siempre que sea posible. Por ejemplo, las estadísticas que muestran un aumento en los robos o violaciones en una sección específica de la ciudad deben ser compartidas con la comunidad para avanzar en el proceso de resolución de problemas.

Instalaciones (facilidades). La colaboración efectiva de la comunidad y la interacción requerirán oficiales de patrulla más accesibles a los miembros de la comunidad. Las oficinas de policía tipo "tienda" o "mini-estaciones" en los barrios se pueden establecer a muy bajo costo, sobre todo con la ayuda de la comunidad. Pueden ser compartidas entre los funcionarios, empleados civiles y residentes de la comunidad. Estos sitios ofrecen a los oficiales y los ciudadanos la oportunidad de discutir los problemas y planificar actividades. Una jurisdicción policial operaba una estación tipo tienda en un centro comercial, mientras que otras utilizan un parador cerrado en una zona rural al proveer a los residentes un acceso más fácil a los servicios policiales. Algunos policías en zonas rurales escasamente pobladas se pueden informar por teléfono, en vez de manejar muchos kilómetros para registrar su asistencia, por lo que el contacto con residentes de la comunidad puede ser maximizado. En cierto sentido, las casas de los policías se convierten en estaciones satélites, lo que les permite un mayor acceso a la comunidad.

Facilitar el proceso de implementación. Astutos jefes ejecutivos se darán cuenta de que la capacidad de liderazgo se puede encontrar en muchos niveles, tanto dentro como fuera de la organización policial. Deben contar con la ayuda de las personas cuyas ideas, manejo y capacidad ayudarán a impulsar el progreso de la policía comunitaria. Sin embargo, los ejecutivos de la policía deben asumir la responsabilidad de dirigir los esfuerzos de implementación y delinear los parámetros para abordar las diversas facetas de la policía comunitaria. Un liderazgo fuerte y continuo desde la parte superior de la organización reducirá la confusión y el desacuerdo en los niveles inferiores. Los jefes de policía no serán capaces de gestionar el proceso de implementación completo, por lo tanto, un equipo o comité, uno o más coordinadores internos y fuentes externas, tales como los consultores, deberán ser designados por el jefe. Los miembros de un equipo de implementación, grupo de tareas o comité también tendrán otras responsabilidades, por lo tanto, un coordinador interno puede ser necesario para proveer apoyo diario a los esfuerzos del equipo.

Para una mayor eficacia, los coordinadores internos deben ser reclutados en el nivel de comando de la organización para evitar problemas de comunicación.

Los consultores externos también pueden facilitar la implementación, porque con frecuencia pueden tener acceso a todos los niveles de la organización con más facilidad que un coordinador interno. Los consultores pueden aportar un caudal de experiencia para el proceso de implementación, incluido el conocimiento sobre la implementación de estrategias de policía comunitaria y sugerencias para la recopilación de información pertinente. De vez en cuando los consultores pueden encontrar resistencia en los organismos que no están acostumbrados a la asistencia exterior. Los ejecutivos prestados de empresas del sector privado también pueden ser útiles a las agencias policiales. "El sector privado utiliza estos programas para permitir que uno o más empleados trabajen, con goce de sueldo, para una organización sin fines de lucro o de organización de la comunidad durante el tiempo de un año a la vez". [54]

Para garantizar una transición sin problemas a la policía comunitaria, la conducción superior debe considerar la creación de un equipo de implementación de base amplia. Un amplio equipo, que puede ser

dividido en una serie de comités, debe representar adecuadamente a todos los niveles de la agencia en la experiencia y la función. Un equipo más amplio podría incluir a representantes de los gobiernos locales, sindicatos de policía, otros organismos, y los miembros de la comunidad cuya colaboración sería fundamental para el éxito de una estrategia de policía comunitaria.

A los oficiales en el equipo de implementación se les debe permitir participar fuera de las líneas tradicionales de autoridad. [55] Esto significa que mientras un presidente dirigirá y coordinará las actividades de cada comisión, no debe haber rango dentro de los comités. El jefe de la policía debe tener contacto frecuente con todos los comités. Además, los esfuerzos de los comités deben ser coordinados por uno o más facilitadores que comparten el pensamiento del jefe y entender los objetivos últimos de la policía comunitaria.

Mercadotecnia: Seleccionar un mensaje y una imagen. Antes de implementar una estrategia de policía comunitaria, la agencia debe comunicar el concepto de policía comunitaria a su propio personal y a la comunidad, incluyendo a los líderes políticos y empresariales y los medios de comunicación. Diferentes énfasis e imágenes pueden ser apropiados para distintos públicos, sin embargo, un mensaje a un grupo no debe contradecir o neutralizar un mensaje igualmente válido para otro. Por ejemplo, los mensajes de oficiales centrados en la resolución de problemas y en los arrestos pueden entrar en conflicto con las imágenes dirigidas a los funcionarios públicos en general que muestran la distribución de osos de peluche a niños en edad preescolar. Los mensajes y las funciones son válidos; una destaca la resolución de problemas como herramienta valiosa contra el crimen, mientras que la otra muestra los beneficios de la confianza y la colaboración con la comunidad.

Para evitar el envío de mensajes contradictorios, las agencias deben establecerse en un tema dominante y comunicarlo de forma coherente tanto interna como externamente. Por ejemplo, el tema podría enfatizar una nueva orientación del servicio policial como un "servicio al cliente"; centrarse en la creación de asociaciones o poner de relieve las perspectivas de la policía comunitaria es válido para la creación de barrios seguros. Los puntos subsidiarios –la resolución de problemas, contacto con la comunidad, o librar barrios de los signos de abandono o desorden– se podrían agrupar bajo el paraguas de este tema central. Un ejemplo excelente de un tema central es el lema "Juntos Podemos" que guiará el mercadeo de los esfuerzos de la policía comunitaria en Chicago.

El mercadeo implica la comunicación a través de símbolos, historias sobre situaciones reales y testimonios de aquellos a quienes la comunidad y los funcionarios respetan. Los mensajes de marketing se publican internamente a través de notas, reuniones de control de asistencia, boletines de noticias y videos especiales, y en persona por el personal de comando y los jefes ejecutivos, entre otros. Externamente, se publicitan a través de foros públicos, carteles, folletos, reuniones, anuncios de servicio público, y el contacto personal de los oficiales con miembros de la comunidad. Aunque el uso de una etiqueta o acrónimo para ayudar al mercadeo de la policía comunitaria parece un asunto sin importancia, requiere una cuidadosa consideración.

Si los empleados son en general partidarios del cambio, entonces la etiqueta proporciona un símbolo de reunión positiva... Si, por el contrario, hay una considerable resistencia al cambio, la etiqueta se convierte en un símbolo negativo de reunión... La gente empieza a jugar con el acrónimo. "*Neighborhood-Oriented Policing*" (Servicio Policial Orientado al Barrio) se convierte en "*Nobody On Patrol*" o "*NOPE*" (Nadie de Patrulla). [56]

Los medios de comunicación deben incluirse al principio del proceso de implementación para mercadear con éxito la idea de la policía comunitaria. La participación de los medios de comunicación asegura una amplia diseminación del mensaje de la policía comunitaria y alienta a los medios de comunicación a seguir participando en futuros esfuerzos de policía comunitaria; los medios de comunicación también será menos aptos para "descarrilar" si hay un bache en las estadísticas criminales o si algunas políticas de policía comunitaria son menos eficaces de lo esperado. Si el presupuesto lo permite, los consultores de los medios de comunicación pueden ser útiles. La unidad interna de medios de comunicación de la agencia debe

entender a fondo la visión del jefe ejecutivo de la policía de proximidad y comunicarla claramente en los comunicados de prensa y entrevistas. Todos los que están comercializando el concepto deben tener cuidado de no reclamar más de la policía de proximidad que lo que puede ofrecer.

Sección 5

Evaluando el progreso de la policía comunitaria

Un aspecto crítico de la implementación es la evaluación de los esfuerzos de policía comunitaria, tanto en términos de lograr el cambio necesario dentro de la propia organización como de cumplir las metas externas (como el establecimiento de relaciones de trabajo con la comunidad y la reducción de niveles del delito, miedo y desorden). La evaluación continua reúne una serie de necesidades fundamentales. Todos los gobiernos y agencias públicas, incluyendo la policía, deben ser capaces de dar una cuenta exacta de sus actividades actuales a los políticos y los contribuyentes. Por lo tanto, la evaluación en curso de la política y el rendimiento debe ser una función primaria de cualquier organización policial. La evaluación se hace aún más necesaria cuando una organización está experimentando los cambios fundamentales que un cambio hacia la policía comunitaria requiere. La evaluación constante del proceso de cambio es necesaria para que los administradores determinen la forma de mantener el proceso de implementación en la pista. Las estrategias más eficaces también necesitan ser identificadas de modo que los administradores puedan tomar decisiones informadas acerca de cómo distribuir los recursos limitados.

La evaluación continua ayuda a dar a la organización un sentido claro de dirección y permite a la conducción centrar los esfuerzos en las prácticas más productivas y eficientes. Por lo tanto, la evaluación es indispensable para determinar qué elementos de la policía comunitaria deben mantenerse, modificarse o eliminarse, y ofrece a los responsables de tomar decisiones clave en la jurisdicción una forma de medir el impacto y el costo–efectividad de los esfuerzos de la policía de proximidad. La evaluación ayudará a determinar si los cambios necesarios en los sistemas de apoyo se están llevando a cabo y si los esfuerzos necesarios se están realizando para lograr las metas fijadas. La evaluación puede ayudar a comunicar las expectativas de la agencia a los empleados.

Dando a los miembros de la comunidad una forma de medir el éxito de los esfuerzos de la policía comunitaria es esencial para mantener lazos fuertes, asegurando la participación continua, y la documentación de los progresos realizados. Por el contrario, las evaluaciones de la estrategia de policía comunitaria del gobierno y los líderes de la comunidad afectará el cómo se construyen en el futuro los esfuerzos de cooperación. La evaluación a fondo ayuda a que la policía responda mejor a las necesidades de la comunidad, que debe reforzar la confianza y la cooperación en la que se basa la policía comunitaria.

Desarrollar un sano programa de evaluación debe comenzar con un plan estratégico que describa las metas, métodos, objetivos y calendarios, y asignar personal para los cambios internos y externos. Esas metas y responsabilidades serán la base de la evaluación del desempeño y permitirán a los mandos policiales detectar fallas y bloqueos de caminos, así como trazar el progreso y documentar los logros.

La evaluación de los cambios internos. Grandes diferencias pueden existir entre políticas y acciones, por lo tanto, la gerencia no debe dar nada por sentado en la implementación de políticas y procedimientos de policía comunitaria. El jefe ejecutivo siempre debe preguntar, "¿Cómo marcha la implementación? ¿Está en el camino? ¿Qué problemas están ocurriendo? ¿Qué ayuda se necesita?". En organizaciones más pequeñas, estas preguntas pueden ser respondidas a través de un proceso llamado "gestión caminando" en el que el jefe visita a los directivos clave y los grupos de implementación para obtener informes sobre el terreno de los esfuerzos de implementación. El jefe también debe consultar a los oficiales de patrulla para obtener sus opiniones sobre el proceso de aplicación. En todas las organizaciones, el jefe ejecutivo debe mantener reuniones periódicas con el personal responsable de supervisar la ejecución de policía comunitaria y debe pedir informes sobre los esfuerzos con el objetivo de reforzar tanto la rendición de cuentas como permitir la discusión inmediata de los problemas. Los informes periódicos sobre los avances y los problemas relativos a los objetivos específicos de la policía comunitaria y los calendarios deben ser suministrados por

los miembros del equipo de implementación. La evaluación de los cambios internos más intangibles, por ejemplo, la descentralización de la gestión, puede ser compleja.

El jefe ejecutivo y el jefe del equipo de implementación pueden reunirse regularmente con grupos de gerentes y supervisores para discutir los cambios en la autoridad para la toma de decisiones. Las encuestas periódicas al personal pueden ayudar a determinar qué modificaciones se han producido en el estilo de gestión, los obstáculos que se interponen en el camino del cambio, y cómo el liderazgo de la agencia puede facilitar los ajustes necesarios en los roles de los gerentes, supervisores y oficiales de patrulla.

Tres criterios para evaluar. La evaluación del impacto de la policía comunitaria es crítica por muchas razones. Los tomadores de decisiones claves deben ser capaces de juzgar el impacto de la estrategia y la rentabilidad, y la organización policial debe ser capaz de medir el éxito o el fracaso de sus políticas y actividades. Al igual que con los métodos de ejecución, las medidas de evaluación variarán en función del tamaño de la organización y la naturaleza de sus políticas actuales. La supervisión continua acelerará el proceso de implementación, atraer el apoyo, ayudar a resolver el problema, y revelar nuevas oportunidades de alianzas productivas con la comunidad. En el pasado, los esfuerzos de la policía por lo general han sido evaluados basados en un conjunto de criterios tradicional y estrecho (por ejemplo, estadísticas criminales, el número de llamadas al 911, la duración de la respuesta de la policía, el número de detenciones y citaciones, etc.) Esas evaluaciones se tomaron con frecuencia sólo en momentos de aumento de la delincuencia grave.

Muchos de los métodos tradicionales de evaluación siguen siendo válidos, pero sólo se puede medir la eficacia de las tácticas de lucha contra el crimen y no se puede medir el efecto de los esfuerzos de prevención del delito. Los cambios en el alcance del servicio policial necesitan un sistema revisado para evaluar el desempeño de los individuos, así como de las agencias. Mientras la policía asuma un papel proactivo en la disuasión de la delincuencia, un conjunto más amplio de criterios de evaluación, que incorporan mediciones tradicionales de las actividades de lucha contra el crimen con aquellas que abarcan las actividades de asociación de la comunidad y de resolución de problemas, será necesario.

Las actividades tradicionales de control de la delincuencia deben ser sólo una de las formas de evaluación de la estrategia de policía comunitaria y los oficiales individuales. Muchos indicios del éxito de los esfuerzos de la policía de proximidad son intangibles (por ejemplo, la ausencia del miedo, la calidad de la interacción con miembros de la comunidad, etc.), por lo tanto, la evaluación de una estrategia de policía comunitaria es tanto cualitativa como un proceso cuantitativo. Los valores que promueve el departamento serán la base de las sanas mediciones cualitativas de la eficacia. La evaluación debe recompensar el comportamiento organizacional e individual que ayuda a disuadir a la delincuencia y la solución de otros problemas de vecindad. La creatividad, la iniciativa y el ingenio deben enfatizarse en la evaluación del desempeño individual. Tres criterios principales –eficacia, eficiencia y equidad– pueden ser usados para proporcionar las medidas cuantitativas y cualitativas para evaluar el éxito de una estrategia de policía comunitaria.

Eficacia. Una estrategia de control efectiva de la comunidad reducirá la delincuencia del barrio, disminuirá el miedo al delito, y mejorará la calidad de vida en la comunidad. Una meta importante de la policía comunitaria es proporcionar un servicio de mayor calidad a los barrios, por lo tanto, la satisfacción del cliente se convierte en una importante medida de la eficacia. La percepción de progreso entre los miembros de la comunidad y la realimentación constante de todos los elementos de la comunidad son parte esencial del proceso de evaluación. Las encuestas al azar y de manera rutinaria informarán a la agencia la opinión pública de la actuación de la policía, el nivel de miedo y preocupación, y hará que la agencia conozca hasta qué punto los miembros de la comunidad se sienten como si fueran los participantes en el esfuerzo de la policía de proximidad.

Uno de los componentes centrales de la policía comunitaria es la asociación de la comunidad. Por lo tanto, una temprana medida de la eficacia será el número y tipo de asociaciones comunitarias que se han formado. La cooperación y la participación de miembros de la comunidad es necesaria para disuadir a la delincuencia y reducir el miedo al crimen en la zona. La evaluación de la eficacia de los esfuerzos de la

policía comunitaria incluye determinar si los problemas se han resuelto y juzgar qué tan bien los administradores y oficiales de patrulla han aplicado la asociación de la comunidad y los componentes de resolución de problemas de la policía comunitaria descritos en la Sección 3.

La evaluación debe medir si se resolvió un problema y cómo se logró. Como ya se dijera, el número de arrestos hechos es sólo una medida posible de solución efectiva de problemas; la solución de problemas a menudo no implica arrestar y, en muchos casos, no garantiza que el problema desaparecerá por completo. Por ejemplo, el oficial (citado en el Capítulo 3) que determinó que una de las causas subyacentes del aumento de robos de tiendas era porque las cajas registradoras no podían ser vistas por los transeúntes, no erradicó el robo. Sin embargo, sus esfuerzos proporcionaron información valiosa que podría ayudar a disuadir robos en el futuro.

Las medidas satisfactorias para la evaluación de la policía comunitaria deben dar crédito apropiado a los oficiales que consiguen así reducir un problema por otros medios distintos del arresto. La contribución del policía a la solución del problema y sus consultas con los miembros de la comunidad mostró preocupación y eficacia de los agentes, y crearon el fondo de comercio para el departamento que es crucial para el éxito de la policía comunitaria.

El número y tipo de problemas resueltos y la creatividad y alcance de las soluciones brindarán una manera de medir la eficacia de la policía de proximidad. No todos los problemas implicarán actividad criminal, y muchos ni siquiera son considerados una prioridad por la agencia de policía. No obstante, cuando los delitos graves no están involucrados, las preocupaciones y los temores de los miembros de la comunidad deben ordenar las prioridades de la agencia.

En la policía de proximidad, los oficiales pueden actuar como facilitadores para movilizar el apoyo comunitario. También pueden funcionar como mediadores en los conflictos entre individuos u organizaciones, o hacerse responsables de referir un problema a la agencia social o gubernamental. El uso eficaz de los organismos gubernamentales y de la comunidad en la solución de problemas es una indicación de que las políticas de policía comunitaria están trabajando. Por lo tanto, la movilización y el uso inteligente de los recursos de la comunidad en la solución de problemas y el manejo sensible de la discordia se convierten en factores importantes para evaluar el desempeño de los funcionarios y el éxito del programa.

Los crecientes niveles de participación de la comunidad en los esfuerzos de reducción de la delincuencia y la prevención son otro indicio del éxito del programa. Los miembros de la comunidad no actuarán si tienen miedo o sospechas. Los miembros de la comunidad deben estar más dispuestos a trabajar con la policía en una variedad de formas, que van desde la conversión de edificios abandonados a los activos de la comunidad a la participación de la policía activamente en los grupos de vigilancia vecinal. También podrían sentirse más cómodos al suministrar información sobre la actividad delictiva en la zona. De hecho, las llamadas para denunciar delitos pueden aumentar considerablemente durante las primeras fases de aplicación la policía de proximidad, conforme crezca la confianza de la comunidad en las capacidades de la policía y aumente la confianza de la comunidad. Sin embargo, el número de llamadas al 911 probablemente disminuirá con el tiempo, lo que proporciona una medida cuantitativa del efecto de la estrategia. Por ejemplo, las llamadas de emergencia en el pionero Flint (Michigan), bajaron el patrullaje a pie en el distrito un 43% durante el transcurso del experimento. [57]

Un indicio concreto del éxito de la policía comunitaria es el compromiso de un mayor nivel de recursos de la comunidad dedicada a los esfuerzos de reducción del delito. Las consultas activas y la participación financiera de los organismos públicos y privados, las escuelas y la comunidad empresarial demostrarán que los esfuerzos de la comunidad asociada están trabajando. Las comunidades también deben comenzar a iniciar y llevar a cabo proyectos con un mínimo de orientación de la policía.

La actividad renovada dentro de la comunidad también demostrará la eficacia de los esfuerzos de la policía de proximidad, especialmente en las zonas donde los ciudadanos han tenido miedo de salir de sus casas. La reducción del miedo también puede resultar en la percepción entre los residentes que la delincuencia está

disminuyendo, sea o no estadísticamente preciso. Una mayor disposición de los ciudadanos de caminar a las escuelas y parques, el patrocinio de las tiendas, e ir a restaurantes y cines señalará una disminución general del miedo a la delincuencia. A su vez, el hecho de que miembros de la comunidad estén reclamando sus calles ayudará a evitar las actividades delictivas futuras y crear vecindarios más vigorosos.

La mejora de la calidad de vida es difícil de medir, pero es un objetivo importante de la policía comunitaria y se verá reflejado en los comentarios de otros miembros de la comunidad. Librar las calles de las pandillas, borrachos, mendigos y prostitutas, tal vez con la ayuda de agencias sociales públicas y privadas mejorará la calidad de vida. La extracción de muestras de negligencia (e.g., vehículos abandonados, edificios vacíos, y la basura y los desechos) ofrecerá evidencia tangible de que los esfuerzos de la policía comunitaria están trabajando para aumentar el orden en la comunidad.

En la policía de proximidad, la función policial incluye la prestación de servicios que en el pasado reciente han sido considerados como fuera de la competencia de la policía. Estos servicios incluyen ayuda a las víctimas de accidentes y de la delincuencia, el arbitraje de disputas barriales y domésticas, y la prestación de servicios de emergencia médica y social. Un análisis de la naturaleza de las llamadas al servicio de policía (por ejemplo, un menor porcentaje de llamadas de denuncia de actividades delictivas en proporción a las llamadas solicitando asistencia social) proporcionará una medida de qué tan bien está funcionando la estrategia.

Eficiencia. Eficiencia significa obtener los mejores resultados con los recursos disponibles. Para medir la eficiencia de la policía comunitaria, los recursos de la agencia de policía, el gobierno local y las agencias privadas, grupos de ciudadanos, la comunidad empresarial, y el barrio debe estar definido. La evaluación debe determinar si estos recursos están siendo utilizados al máximo para resolver un problema determinado. Las agencias que con éxito pueden mejorar y reorientar sus recursos por parte de las asociaciones que forman la comunidad será capaz de hacer que la policía comunitaria sea más eficiente y rentable.

Dos cambios importantes ocurren dentro de la organización policial si la policía comunitaria trabaja eficientemente. Las asociaciones firmes y los esfuerzos de colaboración deben establecerse primero con la comunidad. La estructura de mando de la organización policial a continuación debe ser descentralizada para que el resolver problemas, tomar decisiones y rendir cuentas se extienda a todos los niveles de la organización. Tal descentralización desafía al personal a ser más creativo y más eficaz, porque las decisiones que toman son más oportunas e influenciadas por el conocimiento de primera mano de los hechos. [58] La descentralización también da más tiempo a los gerentes de nivel más alto para formular estrategias que mejoren el rendimiento de la organización.

En una organización policial descentralizada, los oficiales de patrulla vecinal son los responsables de las necesidades diarias de vigilancia de la comunidad, con la orientación y el apoyo de los supervisores. Sus cambios a largo plazo y la asignación de zonas de patrulla les da la oportunidad de funcionar más eficientemente y con éxito. Los oficiales de patrulla que se ocupan de las funciones diarias de la policía pueden formar lazos más fuertes con la comunidad. Este "orgullo de propiedad" motiva a ambas partes a resolver los problemas que afectan a la seguridad y armonía del barrio. Los oficiales de patrulla experimentarán una mayor satisfacción en el trabajo, ya que aceptarán mayores niveles de responsabilidad y de rendición de cuentas. Los oficiales son a menudo capaces de resolver los problemas rápidamente, lo que les permite ver los resultados inmediatos de sus esfuerzos. Con la moral alta y una mayor satisfacción en el trabajo, los oficiales de patrulla movilizarán de manera más eficaz a la comunidad. Si ellos están muy motivados, recibido el apoyo necesario y debidamente recompensado por sus esfuerzos, la satisfacción en el trabajo que experimentarán ayudará a que la estrategia de policía comunitaria sea un éxito.

Los roles y responsabilidades de todo el personal de la organización policial se alteran de modo que el despliegue del liderazgo y el ingenio de los oficiales serán importantes factores para determinar la eficacia del programa. Los procedimientos de evaluación y recompensa, por lo tanto, deben ser revisados en consecuencia.

La ayuda de la comunidad aumentará la eficiencia del programa y aliviará algo de la tensión en los presupuestos policiales. Las asociaciones en la comunidad pueden aportar recursos frescos a los problemas, incluso aquellos considerados tradicionalmente como un asunto "solamente policial". De acuerdo con un alguacil, "no hay prácticamente ninguna limitación sobre cuánto más eficaz y eficiente puede llegar a ser la oficina del *sheriff*, trabajando colectivamente como un socio con los miembros de la comunidad y, al mismo tiempo, ahorrar recursos, dólares, y frustración por parte de los componentes". [59]

La toma de decisiones descentralizada y la comunidad asociada generan nuevas cuestiones organizacionales y de recursos que deben ser abordados para operar el sistema de manera eficiente. Los presupuestos deben reflejar los objetivos de la policía comunitaria mediante la asignación de dinero y recursos en proporción a los resultados obtenidos. Con la descentralización, los policías que tienen la mayor responsabilidad de las operaciones policiales diarias tendrán entrada más directa en las decisiones presupuestarias y una responsabilidad mayor en las decisiones financieras, las medidas adoptadas y los resultados obtenidos.

La eficiencia debe ser incorporada en cada aspecto de la estrategia de policía de proximidad, desde la creación de límites de las comunidades que cultivan alianzas productivas a la adopción de tecnologías que aumentan la comunicación. La capacitación expandida y completa es fundamental para un cambio eficiente hacia la policía comunitaria. La formación intensiva, aunque inicialmente costosa en términos de dólares y tiempo, eventualmente hará que el proceso sea más eficiente, así como el personal bien entrenado y experto comparte el conocimiento práctico con los colegas.

La eficiencia en las grandes agencias se puede aumentar mediante la redefinición de las funciones de trabajo en todos los niveles de gestión. Por ejemplo, una jurisdicción grande que implemente la policía comunitaria requiere sargentos para coordinar la toma oficial de decisiones en los sectores según sea necesario y para reunirse con sus lugartenientes para las decisiones que implican un gran compromiso de los recursos a largo plazo. Los tenientes a su vez informan a sus capitanes respectivos sobre los acontecimientos en los sectores a través de sus distritos.

Tales roles modificados para los jefes de nivel medio pueden promover la eficiencia a través de menores niveles de supervisión. Un rol de supervisión importante es ayudar a maximizar la cantidad de tiempo que los agentes barriales pueden pasar con sus comunidades; la policía comunitaria requerirá de los supervisores para coordinar las actividades de solución de problemas dentro y fuera de las comunidades, ayudar a asegurar los recursos, evaluar las actividades y decisiones, y proporcionar orientación y apoyo a los oficiales barriales.

También central para alcanzar la eficiencia en tiempo y dinero es controlar las llamadas al servicio. Los sofisticados avances tecnológicos pueden ayudar a priorizar las llamadas y facilitar la comunicación entre los socios de la policía de proximidad. Estrategias alternativas de respuesta para las llamadas no de emergencia incluyen una respuesta oficial retrasada y la respuesta oficial por cita previa. Las situaciones de baja prioridad pueden ser manejadas por teléfono, caminando, y reportando por correo. "Todo indica que esos sistemas ahorran una enorme cantidad de tiempo, reducir la frustración del oficial, y son igualmente satisfactorios para las personas que llaman". [60]

Equidad. La equidad se basa firmemente en la Constitución de los Estados Unidos, que todos los agentes de policía han jurado defender. Un principio muy importante de la policía comunitaria es la equidad; es decir, todos los ciudadanos deben tener voz y voto en la forma en que son gobernados. Los oficiales pueden relacionarse mejor con los ciudadanos como individuos, ya que cooperan estrechamente y se reconocen como parte integrante de la comunidad. Policía comunitaria puede convertirse en una fuerza para la mejora de los principios democráticos. La policía comunitaria brinda la oportunidad de hacer hincapié en la integridad inflexible, estándares implacables de equidad, y firme igualdad porque los funcionarios tienen que trabajar en estrecha colaboración con la comunidad y serán enfrentados cada vez más con dilemas éticos. La equidad, tal como se entiende en las actividades de policía comunitaria, tiene tres dimensiones: la igualdad de acceso a los servicios policiales de todos los ciudadanos, la igualdad de trato de todos los

individuos bajo la Constitución de EE.UU. y la distribución equitativa de los servicios de policía y de los recursos entre las comunidades.

Igual acceso a los servicios policiales. Todos los ciudadanos, sin distinción de raza, religión, características personales o grupo de afiliación, deben tener igualdad de acceso a los servicios de policía para una asociación plena y productiva con la comunidad. El compromiso primordial de la policía comunitaria debe ser el respeto de todos los ciudadanos y la sensibilidad a sus necesidades. Los oficiales vecinales no deben discriminar a ningún miembro de la comunidad. Los supervisores deben ayudar a garantizar que los servicios policiales estén disponibles en toda la comunidad.

Además, las líneas de comunicación deben mantenerse abiertas con todos los socios en el esfuerzo de la policía de proximidad. El favoritismo de un grupo sobre otro gravemente obstaculiza los esfuerzos futuros de cooperación. Los grupos que son más ruidosos que otros no pueden ser autorizados a utilizar la policía comunitaria para servir a sus propios fines. La policía debe evitar este comportamiento antes que afecte negativamente a la confianza ya establecida dentro y entre comunidades.

Igual trato bajo la Constitución. La policía debe tratar a todos los individuos de acuerdo con los derechos constitucionales que los oficiales han jurado defender y aplicar. La atención cuidadosa a los derechos constitucionales de los ciudadanos, las víctimas o perpetradores ayudará a generar lazos de confianza entre la policía y la comunidad. La policía debe tratar a todas las personas con respeto e imparcialidad, incluidas las personas sin hogar, los pobres y los discapacitados –mental o físicamente–. Se deben rechazar los estereotipos; ignorar color de la piel, y usar la razón y la persuasión en lugar de la coerción cuando sea posible porque el tratamiento no equitativo o fuerte puede conducir a la frustración, la hostilidad, e incluso la violencia dentro de una comunidad. Tal comportamiento no ético pone en peligro la confianza tan necesaria para la policía comunitaria. Algunos activistas y líderes comunitarios contemporáneos experimentaron enfrentamientos con la policía, que pueden presentar serios desafíos a la implementación de la policía comunitaria y a la participación de la comunidad en los esfuerzos de la policía.

Igual distribución de los servicios policiales y recursos entre las comunidades. Debido a que la policía de proximidad personaliza servicios policiales a las necesidades de cada comunidad, los servicios deben ser distribuidos equitativamente entre las comunidades pobres y minoritarias. Se debe tener cuidado, sin embargo, para asegurar que este sea el caso. Para la distribución equitativa de los recursos entre las comunidades, cada comunidad debe articular sus necesidades y estar dispuesta a trabajar con la policía para garantizar su participación en los servicios de policía. Cada oficial de vecindad debe escuchar a los miembros de la comunidad, y estar dispuestos a trabajar con los miembros de la comunidad para satisfacer esas necesidades.

Los barrios pobres y las minorías pueden presentar problemas particulares a algunos oficiales de patrulla, que puede tener que salvar las diferencias de raza y de clase antes que se pueda establecer un nivel de confianza y cooperación. Algunos barrios pueden parecer no dispuestos a ayudar a la policía en sus esfuerzos por mejorar la vida comunitaria. Los oficiales deben comprender que a veces "la comunidad parece indefensa porque se siente abandonada y descubre nuevas fuerzas sólo si la policía puede hacer una alianza efectiva con elementos importantes de la comunidad... Los Departamentos que han dado los primeros pasos [en la policía comunitaria] están llenos de historias de barrios aparentemente perdidos que florecieron bajo una nueva atención policial". [61] Una comunidad no debe tener preferencia sobre otra, todas las comunidades deben tener igualdad de acceso a los servicios de policía. Equidad, sin embargo, no siempre significa la distribución equitativa de los servicios de policía y de los recursos. Las comunidades más ricas a menudo son capaces de contribuir con más recursos al proceso de resolución de problemas que las comunidades más pobres. Las tasas de delito también serán más altas en algunas comunidades, que requieren más intervención de la policía y una mayor proporción de los recursos policiales para disminuir la delincuencia y la transformación de los barrios de lugares a temer en posesiones capitales del condado.

Refinar el proceso de evaluación. La evaluación de la policía comunitaria es un proceso continuo que debe incluir una reevaluación de la apreciación de las medidas en sí mismas. Con más experiencia en la policía de

proximidad, una agencia de policía será capaz de desarrollar medidas que pongan en un gráfico preciso los éxitos y fracasos e indique dónde necesitan hacerse los cambios. Los valores de la organización policial deben guiar la transición a la policía de proximidad, y dar forma a cada decisión y cada acción emprendida. Por encima de todo, las organizaciones policiales deben responder a las prioridades de la comunidad y las demandas de servicio desde el principio del esfuerzo de la policía de proximidad.

Sección 6

Conclusiones

Las agencias policiales no deben permitir que los líderes políticos y el público desarrollen expectativas poco realistas de la policía comunitaria en términos de disuasión del delito o velocidad de implementación. La policía comunitaria exige un compromiso a largo plazo, no es una solución rápida. Lograr alianzas permanentes con la comunidad y erradicar las causas subyacentes del delito tomarán planificación, flexibilidad, tiempo y paciencia. La gerencia puede medir el progreso de su éxito en el cumplimiento de objetivos intermedios y debe reforzar el concepto dentro y fuera de la organización de que el éxito se alcanza a través de una serie de mejoras graduales. Los líderes políticos locales pueden estar ávidos de resultados rápidos, pero el liderazgo policial debe dejar claro a los funcionarios del ejecutivo local y a los concejales que implementar la policía comunitaria es un proceso gradual y a largo plazo. Los líderes políticos y la comunidad deben ser informados periódicamente de los progresos de los esfuerzos de policía comunitaria para mantenerlos interesados e involucrados. La organización policial, desde el director general hacia abajo, tienen que destacar que el éxito de la policía comunitaria depende de los sostenidos esfuerzos conjuntos de la policía, el gobierno local, organismos públicos y privados, y los miembros de la comunidad. Esta cooperación es indispensable para disuadir a la delincuencia y revitalizar nuestros vecindarios.

Notas:

[1] George L. Kelling and Mark H. Moore. *La Estrategia Evolucionadora del Servicio de Policía*. Perspectiva sobre el Servicio de Policía. Washington, D.C.: Instituto Nacional de Justicia y Escuela John F. Kennedy de Gobierno, Universidad de Harvard, 1988: p. 8. Basada en *El Experimento de las Patrullas a Pie en Newark*. Washington, D.C.: Fundación Policial, 1981.

[2] Como fuera citado por Kelling, George L. *Policía y Comunidades: la Revolución Silenciosa*. Perspectivas sobre Servicio de Policía. Washington, D.C.: Instituto Nacional de Justicia y Escuela John F. Kennedy de Gobierno, Universidad de Harvard, 1988: p.2.

[3] Braiden, Chris. "Enriqueciendo los Roles Tradicionales de la Policía". *Administración Policial: Temas y Perspectivas*, Washington, D.C.: Foro de Investigación de Policía Ejecutiva, 1992: p. 108.

[4] Kelling, George L., and Mark H. Moore. *La Estrategia Evolucionadora del Servicio de Policía*. Perspectiva sobre el Servicio de Policía. Washington, D.C.: Instituto Nacional de Justicia y Escuela John F. Kennedy de Gobierno, Universidad de Harvard, 1988: pp. 4-5.

[5] Harrington, Michael. *La Otra América: Pobreza en los Estados Unidos*. Nueva York: Macmillan, 1981: p. 16.

[6] Kelling, George L., Antony Pate, Duane Dickman y Charles E. Brown, *El Experimento de la Patrulla Preventiva de Kansas City: Un Informe Técnico*. Washington, D.C., Fundación Policial, 1974: pp. iii, 533-5.

[7] Departamento de Policía de Kansas City. *Análisis del Tiempo de Respuesta: Volumen II, Parte I – Análisis del Crimen*, Washington, D.C.: Oficina de la Imprenta del Gobierno de EEUU, 1980, iii.

- [8] John E. Eck y William Spelman, "Una perspectiva de orientación hacia el problema para la ejecución del servicio de policía", *Policía y Servicio de Policía: Temas Contemporáneos*, Dennis Jay Kenney, Nueva York: Praeger, 1989: p. 101.
- [9] Michael T. Armer, *Estrategias de Respuesta Policial Diferenciada*, Washington, D.C.: Foro de Investigación de Policía Ejecutiva, 1981: p. 3.
- [10] Departamento de Policía de la Ciudad de Kansas, *Patrullas Dirigidas: Un Concepto en Comunidad Específica, Crimen Específico y Servicio Específico*, Ciudad de Kansas, Missouri: Departamento de Policía de la Ciudad de Kansas, 1974: p. 465.
- [11] John E. Bodystum y Michael E. Sherry, *Perfil de la Comunidad de San Diego: Informe Final*, Washington, D.C.: Fundación Policial, 1975: p. 83.
- [12] Goldstein, Herman. "Mejorando el Servicio de Policía: Una aproximación desde la orientación hacia el problema", *Crimen y Delincuencia* 25 (1979): pp. 241-3.
- [13] John E. Eck y William Spelman, *Solucionando el Problema: Servicio de Policía orientado a la solución del problema en Newport News*. Washington, D.C.: Foro de Investigación de Policía Ejecutiva, 1987: p. 81, 99.
- [14] Lawrence W. Sherman, Patrick R. Gartin y Michael E. Buerger. "Lugares calientes del Crimen Predatorio: Actividades Rutinarias y la Criminología del Lugar", *Criminología* 27 (1989): p. 39.
- [15] Peter W. Greenwood y Joan Petersilia. *El Proceso de Investigación Criminal – Volumen I: Sumario e Implicaciones Políticas*. Santa Mónica: Rand Corporation, 1975: p.v. Ver también Peter W. Greenwood, Juan M. Chaiken y Joan Petersilia. *El Proceso de Investigación Criminal*. Lexington: DC Heath, 1977.
- [16] George L. Kelling. *El Experimento de Patrullas Pedestres de Newark*. Washington D.C.: Fundación Policial. 1981: pp. 94-96.
- [17] Robert C. Trojanowicz. "Una Evaluación de un Programa de Patrullas Pedestres en el Vecindario". *Revista de Ciencia Policial y Administración* 11 (1983): pp. 410-419.
- [18] Robert C. Trojanowicz. "Una Evaluación de un Programa de Patrullas Pedestres en Flint, Michigan". East Lansing: Universidad Estatal de Michigan, 1982: p. 86. Ver también Robert C. Trojanowicz, "Una Evaluación de un Programa de Patrullas Pedestres en el Vecindario". *Revista de Ciencia Policial y Administración* 11 (1983).
- [19] George L. Kelling. *Policía y Comunidades: La Revolución Silenciosa*. Perspectivas sobre Servicio de Policía. Washington, D.C.: Instituto Nacional de Justicia y Escuela John F. Kennedy de Gobierno: Universidad de Harvard, 1988: p. 5.
- [20] Anthony M. Pate, Mary Ann Wycof, Wesley G. Skogan y Lawrence W. Sherman. *Reduciendo el Temor al Crimen en Houston y Newark: Un Informe Sumario*. Washington, D.C.: Fundación Policial, 1986: p. 3.
- [21] Mark H. Moore, Robert Trojanowicz y George L. Kelling. *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, 1988: p. 10.
- [22] John E. Eck, William Spelman y otros. *Solución de problemas: Servicio de Policía orientado al problema en Newport News*. Washington, D.C.: Foro de Investigación de la Policía Ejecutiva. 1987: pp. xvi-xvii. Ver además Ronald V. Clarke, "Prevención Situacional del Crimen: Su base teórica y alcance práctico". *Crimen y Justicia: Una Revisión Anual para la Investigación*, ediciones. Michael Tonry y Norval Morris. Chicago: Prensa de la Universidad de Chicago, 1983.

- [23] John E. Eck y William Spelman, *Solucionando el Problema: Servicio de Policía orientado a la solución del problema en Newport News*. Washington, D.C.: Foro de Investigación de Policía Ejecutiva, 1987: p. xvi.
- [24] Malcolm K. Sparrow, Mark H. Moore y David M. Kennedy. *Más allá del 911: Una Nueva Era en el Servicio de Policía*. Nueva York: Libros Básicos, 1990: pp. 175-176.
- [25] Herman Goldstein. *Servicio de Policía orientado a los Problemas*. Nueva York: McGraw Hill, 1990: pp. 66-67.
- [26] Dietz y Baker. "Homicidio en el Trabajo". *Revista Americana de Salud Pública* 77. (1987): pp. 273-274.
- [27] Chris R. Braiden, "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.
- [28] 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.
- [29] 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.
- [30] Robert Wasserman y Mark H. Moore, *Valores en el Servicio de Policía*, Perspectivas sobre Servicio de Policía, Washington, D.C.: Instituto Nacional de Justicia y Escuela John F. Kennedy de Gobierno, Universidad de Harvard, 1988: pp. 1, 3.
- [31] Lee P. Brown, *Policía Comunitaria: Una Guía Práctica para Oficiales de Policía*, Perspectivas sobre Servicio de Policía Washington, D.C.: Instituto Nacional de Justicia y Escuela John F. Kennedy de Gobierno, Universidad de Harvard, 1988: p. 5.
- [32] 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, (3ª ed.). 1991: pp. 346-347.
- [33] Sparrow, Malcolm K. *Implementing Community Policing*, Perspectives on Policing, Washington DC: National Institute of Justice and John F. Kennedy School of Government, Harvard University Press, 1988: p.2.
- [34] Couper, David C., and Sabine H. Lobitz. *Quality Policing: The Madison Experience*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1991: p.67.
- [35] Sparrow, Malcolm K. *Implementing Community Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: National Institute of Justice and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988: p.2.
- [36] Corder, Gary W., Craig B. Fraser, & Chuck Wexler. "Research, Planning and Implementation". *Local Government Police Management*, ed. William A. Geller. Washington, D.C.: International City Management Association. (3ª ed.). 1991.
- [37] Meese, Edwin III. *Community Policing and the Police Officer*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: National Institute of Justice and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1991: p.7.
- [38] Wycoff, Mary Ann and Timothy Oettmeier. Forthcoming. 1994.
- [39] Sparrow, Malcolm K. *Implementing Community Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: National Institute of Justice and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988:p.3.

- [40] *Ibidem*.
- [41] Wycoff, Mary Ann and Timothy Oettmeier. Forthcoming. 1994.
- [42] Sherman, Lawrence W. and Anthony V. Bouza in Gary W. Cordner, Craig B. Fraser, and Chuck Wexler. "Research, Planning and Implementation". *Local Government Police Management*, ed. William A. Geller. Washington, D.C.: International City Management Association (3^a ed.). 1991: sidebar.
- [43] Oettmeier, Timothy N., & William H. Bieck. *Integrating Investigative Operations through Neighborhood –Oriented Policing: Executive Session # 2*. Houston: Houston Police Department. 1988: p.35.
- [44] Sparrow, Malcolm K. *Implementing Community Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: National Institute of Justice and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988: p.6.
- [45] Oettmeier, Timothy N., & William H. Bieck. *Integrating Investigative Operations through Neighborhood –Oriented Policing: Executive Session # 2*. Houston: Houston Police Department. 1988.
- [46] Eck, John E., and William Spelman. *Problem Solving: Problem-Oriented Policing in Newport News*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1987: pp.104–6.
- [47] Brann, Joseph E., and Suzanne Whalley. "COPPS: The Transformation of Police Organizations". *Community–Oriented Policing and Problem Solving*. Sacramento: Attorney General's Crime Prevention Center. 1992: p.74.
- [48] Kelling, George L., Robert Wasserman, Hubert Williams. *Police Accountability and Community Policing*. Washington, D.C.: National Institute of Justice & John Kennedy School of Government, Harvard University. 1988: p.6.
- [49] Moore, Mark H., and Darrel W. Stephens. *Beyond Command and Control: The Strategic Management of Police Departments*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1991: p.94.
- [50] Eck, John E., and William Spelman. "A Problem-Oriented Approach to Police Service Delivery". *Police and Policing: Contemporary Issues*, ed. Dennis Jay Kenney. New York: Praeger. 1989: p.101.
- [51] Sparrow, Malcolm. *Information Systems and the Development of Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: National Institute of Justice and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1993: p.4.
- [52] Oettmeier, Timothy N., & William H. Bieck. *Integrating Investigative Operations through Neighborhood –Oriented Policing: Executive Session # 2*. Houston: Houston Police Department. 1988:p.64.
- [53] Rosenbaum, Dennis P., Eusebio Hernandez, and Sylvester Daughtry, Jr. "Crime Prevention, Fear Reduction, and the Community". *Local Government Police Management*, ed. William A. Geller. Washington, D.C.: International City Management Association. 1991: p.116.
- [54] Williams, Hubert. "External Resources". *Local Government Police Management*, ed. William A. Geller. Washington, D.C.: International City Management Association. 1991: p. 465.
- [55] Wadman, Robert C., and Robert K. Olson. *Community Wellness: A New Theory of Policing*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1990: p.61.
- [56] Wycoff, Mary Ann and Timothy Oettmeier. Forthcoming. 1994.

[57] Trojanowicz, Robert C. "An Evaluation of a Neighborhood Foot Patrol Program". *Journal of Police Science and Administration* 11(1983): p.417.

[58] Moore, Mark H., and Darrel W. Stephens. *Beyond Command and Control: The Strategic Management of Police Departments*. Washington, DC: Police Executive Research Forum. 1991: p. 76.

[59] Prinslow, Robert J. "Community Policing in Marion County, Oregon". *Roll Call*. Special edition (June 1993): p.9.

[60] Goldstein, Herman. *Problem-Oriented Policing*. New York: McGraw Hill. 1990: pp.20–21.

[61] Sparrow, Malcolm, Mark H. Moore, and David M. Kennedy. *Beyond 911: A New Era for Policing*. USA: Basic Books. 1990: p. 180.

Referencias:

Advisory Commission on Intergovernmental Relations. *The New Grass Roots Government*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1972.

Advisory Commission on Intergovernmental Relations. *State-Local Relations in the Criminal Justice System*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1971.

Allevato, S. *Developing of a Law Enforcement Plan for California Cities Committed to Quality Service Through Community-Oriented Policing*. Sacramento: California Commission on Peace Officer Standards and Training. 1989.

American Association of Retired Persons Criminal Justice Services Program Department. *Neighborhood Watch—Communities Combat Crime*. Washington, D.C.: American Association of Retired Persons. 1983.

Banas, Dennis, and Robert C. Trojanowicz. *Uniform Crime Reporting and Community Policing—An Historical Perspective*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1985.

Bayley, David H. *The Best Defense*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1992.

———. *Model of Community Policing: The Singapore Story*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1989.

Behan, Cornelius J. "Responding to Change and Managing Crimewarps". *American Journal of Police* 9 (3) (1990).

Belknap, J., Merry Morash, and Robert C. Trojanowicz. *Implementing a Community Policing Model for Work With Juveniles—An Exploratory Study*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1986.

Bittner, Egon. *Aspects of Police Work*. Boston: Northeastern University Press. 1990.

Blumstein, Alfred, and Jacqueline Cohen. *Criminal Careers and Career Criminals*. Washington, D.C.: National Academy of Sciences. 1986.

Blumstein, Alfred, Jacqueline Cohen, and Daniel Nagin. *Deterrence and Incapacitation: Estimating the Effects of Criminal Sanctions on Crime Rates*. Washington, D.C.: National Academy of Sciences. 1978.

Bowman, Gary W., Simon Hakim, et. al., eds. *Privatizing the United States Justice System: Police, Adjudication, and Corrections Services from the Private Sector*. Jefferson, N.C.: McFarland Company, Inc. 1992.

Boydston, John E., and Michael E. Sherry. *San Diego Community Profile, Final Report*. Washington, D.C.: Police Foundation. 1975.

Brann, Joseph E., and Suzanne Whalley. "COPPS: The Transformation of Police Organizations". *Community Oriented Policing and Problem Solving*. Sacramento: California Attorney General's Crime Prevention Center. 1992.

Brown, Lee P. "Neighborhood-Oriented Policing". *American Journal of Police* Special Issue 9(3) (1990).

Brown, Lee P. *Community Policing: A Practical Guide for Police Officials*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1989.

Bureau of Justice Statistics. "Prisoners in 1992". *Bureau of Justice Statistics Bulletin* (May 1992).

Bureau of Justice Statistics. *The Prosecution of Felony Arrests*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs. 1992.

Bureau of Justice Statistics. "State and Local Police Departments, 1990". *Bureau of Justice Statistics Bulletin* (February 1992).

Bureau of Justice Statistics. *Sourcebook of Criminal Justice Statistics, 1991*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs. 1992.

Bureau of Justice Statistics. *Criminal Victimization in the United States, 1991*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs. 1992.

C.F. Productions, Inc. *Crime File: Drugs, Community Response*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1990.

Chamber of Commerce of the United States. *Marshaling Citizen Power Against Crime*. Washington, D.C. 1970.

Chamber of Commerce of the United States. *Forward Thrust—A Process for Mobilizing Total Community Resources*. Washington, D.C. 1969.

Chamber of Commerce of the United States. *Developing Voluntary Leadership*. Washington, D.C. No Date Given.

Chen, M.M. "System Approach of Needs-Oriented Police Planning: An Empirical Study", *Police Studies* 13(4) (1990)

Clarke, Ronald V. "Situational Crime Prevention: Its Theoretical Bases and Practical Scope". *Crime and Justice: An Annual Review of Research* 4(1983).

Community Patrol Officer Program: A Pilot Program in Community Oriented Policing in the 72d Precinct, Interim Progress Report. New York: Vera Institute of Justice. 1984.

Community Policing—Making the Case for Citizen Involvement. Rockville, Md.: Charles Stewart Mott Foundation. 1987.

- Cordner, Gary W. "Fear of Crime and the Police—An Evaluation of a Fear-Reduction Strategy". *Journal of Police Administration* 14 (3) (September 1986).
- Cordner, Gary W., y Donna C. Hale, eds. *What Works in Policing: Operations and Administration Examined*. Cincinnati, Ohio: Anderson Publishing Company. 1992.
- Couper, David C., and Sabine H. Lobitz. *Quality Policing: The Madison Experience*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1991.
- Cox, S. M. "Policing Into the 21st Century". *Police Studies* 13(4) (Winter 1990).
- Craven, D. *Oregon Serious Crime Survey: Attitudes about Crime*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1989.
- Criswell, D., & V. King. "Houston's Field Training Practicum", *Field Training Quarterly* 5(2) (2nd Quarter 1988)
- Cumming, Elaine, Ian Cumming, and Laural Edell. "Policeman as Philosopher, Guide, and Friend". *Social Problems* 12 (1965)
- Daly, N.C., and P.J. Morehead. *Evaluation of Community Policing: Final Report of the Community Survey and Police Department Internal Survey*. St. Petersburg, Florida: St. Petersburg Police Department. 1992.
- Delaware Statistical Analysis Center. *East Side Wilmington Anti-Drug Abuse Program Evaluation*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1990.
- Donovan, E.J., and W.F. Walsh. "Private Security and Community Policing: Evaluation and Comment". *Journal of Criminal Justice*. 17(3) (1989).
- Dunham, Roger G., and Geoffrey Alpert, eds. *Critical Issues in Policing: Contemporary Readings*. Prospect Heights, Ill.: Waveland Press Inc. 1989.
- Eck, John E., and William Spelman. *Problem Solving: Problem-Oriented Policing in Newport News*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and Police Executive Research Forum. 1987.
- Eck, John E., and William Spelman. "Who Ya Gonna Call? The Police as Problem-Busters". *Crime and Delinquency*. 33 (1987).
- Esbensen, F. "Foot Patrol: Of What Value?" *American Journal of Police*. 6(1) (Spring 1987).
- Espinosa, G., and R. Wittmier. "Police Bicycle Patrols: An Integral Part of Community Policing". *Campus Enforcement Journal*. 21(6) (November–December 1991).
- Farmer, Michael T., ed. *Differential Police Response Strategies*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1981.
- Farrell, Michael J. *Community Patrol Officer Program: Community-Oriented Policing in New York City Police Department, Interim Progress Report Number 2*. New York: Vera Institute of Justice. 1986.
- Fleissner, D., N. Feden, E. Scotland, and D. Klinger. *Community Policing in Seattle: A Descriptive Study of the South Seattle Crime Reduction Project*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1991.

- Freeman, Michael A. "Community-Oriented Policing". *MIS Report*. International City Management Association. 24(9) (September 1989).
- Friedmann, Robert R. "Community Policing: Promises and Challenges". *Journal of Contemporary Criminal Justice*. 6(2) (May 1990).
- Geller, William A., ed. *Local Government Police Management*. Washington, D.C.: International City Management Association. 1991.
- Geller, William A., ed. *Police Leadership in America*. New York: Praeger Publishers. 1985.
- Goldstein, Herman. *Problem-Oriented Policing*. New York: McGraw Hill, Inc. 1990.
- Goldstein, Herman. "Improving Policing: A Problem-Oriented Approach". *Crime and Delinquency*. 25 (1979).
- Greene, Jack R. "Foot Patrol and Community Policing: Past Practices and Future Prospects". *American Journal of Police*. 6(1) (Spring 1987).
- Greene, Jack R., and Stephan D. Mastrofski. *Community Policing: Rhetoric or Reality*. New York: Praeger Publishers. 1988.
- Greenwood, P. W., J. M. Chaiken, and J. Petersilia. *The Criminal Investigation Process*. Lexington: DC Heath. 1977.
- Greenwood, Peter W., and Joan Petersilia. *The Criminal Investigation Process—Volume I: Summary and Policy Implications*. Santa Monica, Calif.: Rand Corporation. 1975.
- Gruber, C.A. "Neighborhood Policing". *Law Enforcement Technology*. 19(5) (May 1992).
- Hall, D.L. "Community Policing: An Overview of the Literature". *Public Policy Report*. 1(1) (June 1990).
- Hand, Learned. *The Contribution of an Independent Judiciary to Civilization*. 1942.
- Hansen, K.J. *Exploratory Study of the Extension of Local Empowerment through Community Policing*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, NIJ1991.
- Harrington, Michael. *The Other America: Poverty in the United States*. New York: Macmillan. 1981.
- Hayward Police Department. *Community Policing and Problem Solving (COPPS)*. Hayward: Hayward Police Department. 1991.
- Hermanson, S. *Police-Community Relations: A Survey Measuring Citizens' Attitudes Towards and Perceptions of the Louisville Police Department*. Louisville, Ky.: University of Louisville Urban Studies Center College of Urban and Public Affairs. 1982.
- Herzberg, F. "One More Time, How Do You Motivate Employees?". *Harvard Business Review* (January–February 1968).
- Hoover, Larry T., ed. *Police Management: Issues and Perspectives*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1992.
- Independent Commission on the Los Angeles Police Department. *Report of the Independent Commission on the Los Angeles Police Department*. Los Angeles. 1991.

- Institute for Law and Social Research. *Expanding the Perspective of Crime Data: Performance Implications for Policymakers*. Washington: Law Enforcement Assistance Administration. 1977.
- International City Management Association. *Source Book: Community- Oriented Policing: An Alternative Strategy*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, OJP, NIJ, 1991.
- Jackson, F. *Directory of City Policing Programs, Volume 3*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1989.
- Jacobs, Jane. *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Vintage. 1961.
- Jensen, F.P. *Evaluating Police Effectiveness by the Year 2001*. Sacramento: California Commission on Peace Officer Standards and Training. 1992.
- Johnson, J. *Police Officers A to Z*. New York: Walker. 1986.
- Johnson, M.C. *Effectiveness of the Addition of Foot Patrol in Montclair, N.J.* Ann Arbor, Mich.: University Microfilms. 1980.
- Kansas City Police Department. *Response Time Analysis: Volume II—Part I Crime Analysis*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1980.
- Kansas City Police Department. *Directed Patrol: A Concept in Community-Specific, Crime-Specific, and Service-Specific Policing*. Kansas City, Mo.: Kansas City Police Department. 1974.
- Kelling, George L. *Police and Communities: The Quiet Revolution*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988.
- . (1987, enero) "Acquiring a Task for Order—The Community and Police". *Crime and Delinquency* 33(1).
- . (1986). *Foot Patrol—Crime File Series Study Guide*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice.
- . (1986). *Foot Patrol*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice.
- . (1981). "Conclusions". *The Newark Foot Patrol Experiment*. Washington, DC: The Police Foundation.
- Kelling, George L., Robert Wasserman, and Hubert Williams. *Police Accountability and Community Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988.
- Kelling, George L., and Mark H. Moore. *The Evolving Strategy of Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988.
- Kelling, George L., Anthony Pate, Duane Dieckman, and Charles E. Brown. *The Kansas City Preventive Patrol Experiment: A Technical Report*. Washington, D.C.: Police Foundation. 1974.
- Kennedy, David M. *The Strategic Management of Police Resources*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1993.

Kennedy, L.W. "Evaluation of Community-Based Policing in Canada". *Canadian Police College Journal* 15(4) (1991).

Kenney, Dennis Jay, ed. *Police and Policing: Contemporary Issues*. New York: Praeger Publishers. 1989.

Manning, Peter K. "Community Policing". *American Journal of Police* 3(2) (Spring 1984).

Manual for the Establishment and Operation of a Foot Patrol Program—Books in Brief. Rockville, Md.: National Criminal Justice Reference Service. 1985.

Maryland Department of Public Safety and Correctional Services. *Maryland's Law Enforcement Strategy in Partnership with the People*. Rockville, Md.: National Criminal Justice Reference Service. 1992.

McDonald, P., and Robert Wasserman. *High Performance Police Management: A Source Book*. Rockville, Md.: Police Management Association; and U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1988.

McElroy, Jerome E., Colleen A. Cosgrove, and Susan Sadd. *An Examination of the Community Patrol Officer Program (CPOP) in New York City*. New York: Vera Institute of Justice. 1989.

McEwan, Thomas, and John Eck, et al. *Evaluation of Community Crime/Problem Resolution through Police Directed Patrol: Executive Summary*. Alexandria, Va.: Institute for Law and Justice; and Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1989.

McEwan, Thomas, Edward F. Connors III, and Marcia I. Cohen. *Evaluation of the Differential Police Response Field Test*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1986.

Meese, Edwin III. *Community Policing and the Police Officer*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1991.

Moore, Mark H., and Darrel W. Stephens. *Beyond Command and Control: The Strategic Management of Police Departments*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1991.

Moore, Mark H. and Robert C. Trojanowicz. *Policing and the Fear of Crime*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988.

Moore, Mark H., and Robert C. Trojanowicz. *Corporate Strategies for Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988.

Moore, Mark H., Robert C. Trojanowicz, and George L. Kelling. *Crime and Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988.

More, Harry W. *Special Topics in Policing*. Cincinnati, Ohio: Anderson Publishing Company. 1992.

Morris, E. K., and Curtis J. Braukmann, eds. *Behavioral Approaches to Crime and Delinquency: A Handbook of Application, Research, and Concepts*. New York: Plenum Press. 1987.

National Advisory Commission on Civil Disorders. *Report of the National Advisory Commission on Civil Disorders*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1992.

- National Advisory Commission on Criminal Justice Standards and Goals. *Community Crime Prevention*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1973.
- National Institute of Justice. *Community Policing in Seattle: A Model Partnership Between Citizens and Police*. Research-in-Brief. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs. 1992.
- Needle, Jerome A., and Raymond T. Galvin. "Community Policing: An Inevitable Progression." *Community Policing: Issues and Options* 1(9) (October 1993).
- Newport News Police Department Patrol Division. *COPP (Community Oriented Police Patrol)*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1984.
- Oettmeier, Timothy N. and William H. Bieck. *Integrating Investigative Operations through Neighborhood-Oriented Policing: Executive Session #2*. Houston: Houston Police Department. 1987.
- Oettmeier, Timothy N., and William H. Bieck. *Developing a Policing Style for Neighborhood Policing: Executive Session #1*. Houston: Houston Police Department. 1987.
- Pate, Antony, and Sampson Annan. *Baltimore Community Policing Experiment Part 1— Technical Report; and Part 2—Appendixes*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1989.
- Pate, Antony, and Sampson Annan. *Baltimore Community Policing Experiment: Summary Report*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1989.
- Pate, Antony, Mary Ann Wyckoff, Wesley Skogan, and Lawrence W. Sherman. *Reducing Fear of Crime in Houston and Newark*. New York: AMS Press Inc. 1987.
- Pate, Antony, Mary Ann Wyckoff, Wesley Skogan, and Lawrence W. Sherman. *Reducing Fear of Crime in Houston and Newark: A Summary Report*. Washington, D.C.: Police Foundation. 1986.
- Pate, Antony and Wesley Skogan. *Coordinated Community Policing—The Newark Experience Technical Report*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1985.
- Pate, Antony, P.J. Lavrakas, Mary Ann Wyckoff, Wesley Skogan, and Lawrence Sherman. *Neighborhood Police Newsletters—Experiments in Newark and Houston Technical Report*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1985.
- Pate, Antony, Robert Bowers, and Ron Parks. *Three Approaches to Criminal Apprehension in Kansas City: An Evaluation Report*. Washington, D.C.: Police Foundation. 1976.
- Payne, Dennis M., and Robert C. Trojanowicz. *Performance Profiles of Foot Versus Motor Officers*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1985.
- Peak, Ken, Robert Bradshaw, and Ronald Glensor. "Improving Citizen Perceptions of the Police: 'Back to the Basics' With a Community Policing Strategy". *Journal of Criminal Justice* 20(1) (1992).
- Philadelphia Police Study Task Force. *Philadelphia and Its Police: Toward a New Partnership*. Philadelphia: Philadelphia Police Study Task Force. 1987.
- Police Foundation. *Foot Patrol—Crime Files Series*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1984.

President's Commission on Law Enforcement and Administration of Justice. *Task Force Report: The Police*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1967.

President's Commission on Law Enforcement and Administration of Justice. *The Challenge of Crime in a Free Society*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1967.

Punch, Maurice, ed. *Control in the Public Organization*. Cambridge, Mass.: MIT Press. 1983.

Reiner, R. "Watershed in Policing". *Political Quarterly* (April–June 1985).

Reiss, Albert J., Jr. *Private Employment of Public Force*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1988.

Reiss, Albert J., Jr. *Police a City's Central District: The Oakland Story*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1985.

Reiss, Albert J., Jr. *The Police and the Public*. New Haven, Conn.: Yale University Press. 1971.

Richardson, J. *Exploratory Study of Present and Potential Relations Between Community Policing and Neighborhood Justice Centers*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1991.

Riechers, L. M., and R. R. Roiberg. "Community Policing: A Critical Review of Underlying Assumptions". *Journal of Police Science and Administration* 17(2) (June 1990).

Ripley, J. P. (1982). "Crime Prevention through Community Relations". *Innovations in South Carolina Law Enforcement*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice.

Ruane, J. M. and Cerulo, K. A., "Police and Community Mental Health Centers (CMHCs): The Transition from Penal to Therapeutic Control". *Law and Police* 12(2) (April 1990).

Rush, Thomas Vale. *A Study of Police-Citizen Transactions*. Dissertation. Philadelphia: Temple University. 1974.

Scanlon, Robert A., ed. *Law Enforcement Bible*. South Hackensack, N.J.: Stoeger Publishing Company. 1982.

Schnelle, John F., Robert E. Kirchner, Jr., Joe D. Casey, Paul H. Uselton, Jr., and M. Patrick McNees. "Patrol Evaluation Research: A Multiple Baseline Analysis of Saturation Police Patrolling During Day and Night Hours". *Journal of Applied Behavior Analysis* 10(1977).

Schwab, S. *Restructuring Small Police Agencies: A Transition toward Customer Service*. Sacramento: California Commission on Peace Officer Standards and Training (POST). 1992.

Scott, Eric J. "The Impact of Victimization on Fear". *Crime and Delinquency* 31(1981).

Sechrest, et al. *Rehabilitation of Criminal Offenders* 2(1979).

Sherman, Lawrence W. *Neighborhood Safety—Crime File Series Study Guide*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1986.

Sherman, Lawrence W., Patrick R. Gartin, and Michael E. Buerger. "Hot Spots of Predatory Crime: Routing Activities and the Criminology of Place". *Criminology* 27(1) (1989).

- Skogan, Wesley G. and George E. Attunes. "Information, Apprehension, and Deterrence: Exploring the Limits of Police Productivity". *Journal of Criminal Justice* 7(1979).
- Skolnick, Jerome H., and David H. Bayley. *New Blue Line: Police Innovation in Six American Cities*. New York: Free Press. 1986.
- Smith, Douglas A. "Neighborhood Context of Police Behavior". In *Communities and Crime*, eds. Albert J. Reiss, Jr., and Michael Tonry. Chicago: University of Chicago Press. 1986. (See NCJ 103315.)
- Sparrow, Malcolm K. *Information Systems and the Development of Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1993.
- Sparrow, Malcolm K. *Implementing Community Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988.
- Sparrow, Malcolm K., Mark H. Moore, and David M. Kennedy. *Beyond 911: A New Era for Policing*. New York: Basic Books, Inc. 1990.
- Staff report to the National Commission on the Causes and Prevention of Violence. *Law and Order Reconsidered*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 1969.
- Stratta, E. "Lack of Consultation". *Policing* 6(3) (Autumn 1990). Taylor, M. "Constraints to Community-Oriented Policing". *Police Journal* 15(2) (April 1992).
- Toch, Hans, and J. Douglas Grant. *Police as Problem Solvers*. New York: Plenum Publishing Corporations. 1991.
- Trojanowicz, Robert C. *Preventing Civil Disturbances: A Community Policing Approach*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, OJP, National Institute of Justice. 1989.
- Trojanowicz, Robert C. *An Evaluation of a Neighborhood Foot Patrol Program in Flint, Michigan*. East Lansing, Mich.: Michigan State University. 1982.
- Trojanowicz, Robert C. "An Evaluation of a Neighborhood Foot Patrol Program". *Journal of Police Science Administration* 11(4) (December 1983).
- Trojanowicz, Robert C., and Bonnie Bucqueroux. *Toward Development of Meaningful and Effective Performance Evaluations*. East Lansing, Mich.: National Center for Community Policing, Michigan State University School of Criminal Justice. 1992.
- Trojanowicz, Robert C., and Bonnie Bucqueroux. *Community Policing and the Challenge of Diversity*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1991.
- Trojanowicz, Robert C., and Bonnie Bucqueroux. *Community Policing*. Cincinnati, Ohio: Anderson Publishing C. 1990
- Trojanowicz, Robert C., and Mark H. Moore *The Meaning of Community in Community Policing*. East Lansing, Mich.: Michigan State University, National Neighborhood Foot Patrol Center, School of Criminal Justice. 1988.

Trojanowicz, Robert C., and David Carter. *Philosophy and Role of Community Policing*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1988.

Trojanowicz, Robert C., B. Benson, and Susan Trojanowicz. *Community Policing: University Input into Campus Police Policy-Making*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1988.

Trojanowicz, Robert C., Richard Gleason, Bonnie Pollard, and David Sinclair. *Community Policing: Community Input into Police Policy-Making*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1987.

Trojanowicz, Robert C., and Bonnie Pollard. *Community Policing: The Line Officer's Perspective*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1986.

Trojanowicz, Robert C., Marilyn Steele, and Susan Trojanowicz. *Community Policing: A Taxpayer's Perspective*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1986.

Trojanowicz, Robert C., Bonnie Pollard, Francine Colgan, and Hazel A. Harden. *Community Policing Programs—A Twenty-Year View*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1986.

Trojanowicz, Robert C., and Jerome Belknap. *Community Policing: Training Issues*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1986.

Trojanowicz, Robert C., and Dennis W. Banas. *Perceptions of Safety: A Comparison of Foot Patrol versus Motor Patrol Officers*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1985.

Trojanowicz, Robert C., and Dennis W. Banas. *Job Satisfaction: A Comparison of Foot Patrol versus Motor Patrol Officers*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1985.

Trojanowicz, Robert C., and Dennis W. Banas. *Impact of Foot Patrol on Black and White Perceptions of Policing*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1985.

Trojanowicz, Robert C., and Hazel A. Harden. *Status of Contemporary Community Policing Programs*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1985.

Trojanowicz, Robert C., and P.R. Smyth. *Manual for the Establishment and Operation of a Foot Patrol Program*. East Lansing, Mich.: National Neighborhood Foot Patrol Center, Michigan State University, School of Criminal Justice. 1984.

Tucson Police Department. *Tucson Police Department Enhanced Crime Prevention Program, Final Report*. Tucson, Ariz.: Tucson Police Department. 1991.

Turner, B. "Community Policing: Beyond Neighborhood Watch". *Research Update* 2(4) (1991).

Uchida, Craig, Brian Forst, and Sampson Annan. *Modern Policing and the Control of Illegal Drugs: Testing New Strategies in Two American Cities*. Washington, D.C.: Police Foundation. 1992.

- United States Conference of Mayors. *Directory of City Policing Programs, Volume IV*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1990.
- University of South Carolina College of Criminal Justice. *Innovations in South Carolina Law Enforcement, 1985*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1985.
- Vaughn, J.R. "Community-Oriented Policing... You Can Make It Happen". *Law and Order* (1991)
- Wadman, Robert C., and Robert K. Olson. *Community Wellness: A New Theory of Policing*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. 1990.
- Ward, J. "Community Policing on the Home Front". *CJ the Americas* 5(2) (April–May 1992).
- Wasserman, Robert, and Mark H. Moore. *Values in Policing*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1988.
- Webber, Alan M. "Crime and Management: An Interview with New York City Police Commissioner Lee P. Brown". *Harvard Business Review* 69(May–June 1991).
- Weisburd, David, Jerome McElroy, and Patricia Hardyman. "Challenges to Supervision in Community Policing: Observations on a Pilot Project". *American Journal of Police* 7 (2) (1988).
- Whitaker, Gordon P., ed. *Understanding Police Agency Performance*. Washington, D.C.: Government Printing Office. 1984.
- Wiatrowski, M., and J. Vardalis. "Experiment in Community Policing in Delray Beach, Florida". *Police Journal* 63(2) (April–June 1990).
- Williams, Hubert, and Patrick V. Murphy. *The Evolving Strategy of Police: A Minority View*. Perspectives on Policing. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice; and John F. Kennedy School of Government, Harvard University. 1990.
- Wilson, James Q., & George L. Kelling. "Making Neighborhoods Safe". *The Atlantic Monthly* 263(2) (February 1989).
- Wilson, James Q. and George L. Kelling. "Broken Windows". *The Atlantic Monthly* (March 1982).
- Witte, Jeffrey E., Lawrence F. Travis III, and Robert H. Langworthy. "Participatory Management in Law Enforcement: Police Officer, Supervisor, and Administrator Perceptions". *American Journal of Police* 9(4) (1990).
- Wycoff, Mary Ann, and Timothy N. Oettmeier. *Planning and Implementation Issues for Community-Oriented Policing: The Houston Experience*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. Forthcoming.
- Wycoff, Mary Ann, and Wesley G. Skogan. *Community Policing: Quality From the Inside, Out*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. Forthcoming.
- Wycoff, Mary Ann, and Wesley G. Skogan. *Citizen Contact Patrol—The Houston Field Test*. Washington, D.C.: Police Foundation; and Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1985.

Wyckoff, Mary Ann, Wesley G. Skogan, Anthony M. Pate, and Lawrence W. Sherman. *Police Community Stations: The Houston Field Test, Executive Summary*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1985.

Wyckoff, Mary Ann, Wesley G. Skogan, Anthony M. Pate, and Lawrence W. Sherman. *Police as Community Organizers—The Houston Field Test, Executive Summary*. Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1985.

Wyckoff, Mary Ann, and Wesley G. Skogan. *Police as Community Organizers—The Houston Field Test, Technical Report*. Washington, D.C.: Police Foundation; and Rockville, Md.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. 1985.

Nota: Este documento fue preparado por el Consorcio de Policía Comunitaria, apoyado por la subvención número 93-DD-CX-K005 otorgado por la Oficina de Asistencia a la Justicia, Departamento de Justicia de los EE.UU. Las opiniones, hallazgos y conclusiones o recomendaciones expresadas en este documento son de los autores y no representan necesariamente la posición oficial o las políticas del Departamento de Justicia de los EE.UU.

La Oficina de Asistencia a la Justicia es un componente de la Oficina de Programas de Justicia, que también incluye la Oficina de Estadísticas de Justicia, el Instituto Nacional de Justicia, la Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia y la Oficina para las Víctimas del Delito.

La Oficina de Asistencia a la Justicia desea agradecer a Stephen J. Gaffigan, Director de Operaciones del Consorcio de Policía Comunitaria por supervisar y coordinar la preparación de este documento con el Equipo de Gestión del Consorcio. BJA también reconoce a los miembros del Consejo Ejecutivo y del Consejo Asesor, que proporcionan un caudal de conocimientos y la información esencial para el contenido del documento.

Capítulo V

Temas complementarios

Sección 1

Probando su compromiso con la policía comunitaria ⁸

Joel F. Shults, Ed.D.

Con la actual administración de fondos para la dotación del personal policial, tal vez estemos viendo cada vez más el fantasma de Clinton. Aunque la primera liquidación se evaporó tan pronto como se abrió la puerta, en los hechos puede haber más programas. Podría ser una buena idea revisar el compromiso de su Departamento de Policía con la policía comunitaria, si su financiación es contingente a ella. Mi definición funcional de la policía comunitaria es esta: *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*. He aquí una pequeña prueba acerca de la real inversión de su Departamento en los principios de la policía comunitaria:

1) ¿Sus patrulleros están facultados para coordinar con otras entidades a fin de resolver problemas? El uso del poder de policía está incrustado en cada clase en la academia y es una realidad de la supervivencia policial. Los patrulleros necesitan estímulos para considerar alternativas para la comunidad. El proceso de colaboración puede comenzar sólo cuando los uniformados saben qué recursos se tienen para la comunidad y se les anima a participar en esos servicios.

2) ¿Sus esfuerzos de policía comunitaria se caracterizan más por escuchar que por hablar? ¿Las reuniones se realizan siempre en la estación de policía? ¿Las reuniones comunitarias parecen conferencias de prensa con todos los asistentes sentados frente a policías alineados detrás de un escritorio o podio? ¿Las respuestas a las preguntas están llenas de excusas y explicaciones de por qué la policía no puede hacer esto o aquello? Escuchar activamente en un contexto no amenazante y pensar desde nuevas perspectivas es crucial para la solución de los problemas de la comunidad.

3) ¿Su plan de policía comunitaria es sólo una inserción de uniformados en la comunidad? La patrulla a pie y los oficiales cercanos a las escuelas tienden a aumentar la comunicación y la conciencia del problema, pero esos esfuerzos no están centrados necesariamente en policía comunitaria. La mera salida de un policía de su patrullero no crea ni es policía comunitaria.

4) ¿Sus funcionarios están formados y capacitados para colaborar? Mi investigación muestra que la mayoría no lo está. Están formados para actuar dirigidos, a orden, y para ejercer el poder formal e informal. Para esos solucionadores de problemas independientes el paso a la solución de problemas es algo natural. La colaboración pura comienza mucho antes de empezar a trabajar juntos para resolver un problema. Antes de entrar al mismo barco, la verdadera colaboración determina si existe la necesidad de un barco, cómo debe ser ese barco, ¿y hacia dónde y cuándo va a navegar!

5) ¿Los patrulleros dialogan con sus supervisores acerca de los problemas de la comunidad? Si su departamento de policía tiene una oficina de policía comunitaria o un grupo de oficiales dedicados a policía comunitaria, el riesgo es que el departamento haya asumido que policía comunitaria es una especialidad, no un conjunto de conceptos y prácticas infundido en toda la organización. Así como cada patrullero debe ser un investigador de primera línea, también debe ser un oficial de policía comunitaria.

⁸ Joel F. Shults, Ed.D., Jefe de Policía en Adams State College, Alamosa, Colorado [2009] *Testing your investment in community policing*, Passion for the Job, <http://www.policeone.com/community-policing/articles/1857922-Testing-your-investment-in-community-policing/>, 22 de julio de 2009, accedido el 13 de mayo de 2011, traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc. y publicado con permiso de su autor.

6) ¿Valora la actividad de policía comunitaria? Una mirada a las formas de evaluación de su agencia probablemente traicione la afirmación de que valora a la policía comunitaria. Un uniformado que pasa la mitad de su turno comunicándose con los vecinos mientras sus colegas escriben multas de tráfico debería ser igual de productivo. Si bien la actual administración está proporcionando un servicio de aplicación de la ley con una nueva financiación, en los próximos años será probable que deba hacer más con menos. El compromiso de su departamento con los principios de la participación de la comunidad y de la colaboración para resolver problemas es un componente clave de la entrega eficiente y eficaz el trabajo de la policía durante estos tiempos.

Sección 2

Policía Comunitaria y Política ⁹

David L. Carter, Ph.D.

Los jefes de policía son cada vez más conscientes de la naturaleza política de sus roles. La policía comunitaria en particular provee un nuevo desafío en la arena política debido a su énfasis en los cambios significativos en las prácticas tradicionales de policía administrativa y operativa. Este artículo explora las cuestiones políticas relacionadas con la policía comunitaria, las características de los procesos políticos y las herramientas para la gestión de las transacciones políticas.

Delito, policía comunitaria y política. Delincuencia y prevención del delito han sido temas importantes para los políticos y los distritos electorales que representan. La intensidad del interés político en la delincuencia y el servicio policial se puede atribuir a varios factores:

- La delincuencia es un problema emocional que se basa en inseguridades sobre la seguridad.
- El delito toca a muchas personas, directa o indirectamente, en algún momento de sus vidas.
- Casi todas las personas, independientemente de su filiación política, raza, etnia, edad, género o estilo de vida, apoya la adopción de medidas para controlar la violencia y la delincuencia.
- Los ciudadanos están dispuestos a hacer sacrificios para aumentar su protección frente a los delincuentes.
- El crimen, especialmente atroces o sin sentido, puede generar morbosa curiosidad pública.

Si bien hay mucho acuerdo sobre la necesidad de controlar la delincuencia, hay muchas visiones sobre la mejor manera para lograr este fin. En los últimos años, los políticos han visto cada vez más a la policía comunitaria como el medio más eficaz para hacer frente a la delincuencia y, al mismo tiempo proporcionar mejores servicios públicos. Sin embargo, pocos comprenden el concepto.

Axiomas políticos

La policía comunitaria requiere cambios significativos en la filosofía y la práctica de la aplicación de la ley. Además, el delito y la prevención son cuestiones políticamente tan sensibles, que los jefes policiales deben prepararse para responder a los funcionarios y a su personal. Estos axiomas pueden ayudarlo a maniobrar a través del terreno político:

Axioma 1. Las nuevas cuestiones o controversias tienden a generar respuestas emocionales más que lógicas. La policía comunitaria puede generar oposición inicial porque desafía al servicio policial tradicional en muchos niveles.

Axioma 2. Un conocimiento superficial de los nuevos programas e iniciativas a menudo tiene precedencia sobre el conocimiento en profundidad en la arena política. Los políticos que sólo pueden entender

⁹ David L. Carter, Ph.D. [2010] *Community Policing and Politics*, School of Criminal Justice, Michigan State University, <http://www.cj.msu.edu/~people/cp/cppolit.html>; accedido el 6 de agosto de 2010; traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc. y publicado con permiso de su autor.

vagamente el concepto de policía comunitaria se subirán al carro sin reconocer su complejidad o la profundidad del cambio que requiere.

Axioma 3. Las ideas que requieren de una explicación sustantiva y una consideración cuidadosa son difíciles de "vender". Los medios de comunicación, los políticos y el público están acostumbrados a recibir información encapsulada en simples "discursos cortos". Hay que encontrar formas para describir la policía comunitaria, sin perder la sutileza del concepto.

Axioma 4. Un nuevo concepto o iniciativa necesitan un "gancho" fácilmente identificable para ganar una posición política. Los símbolos o iconos fácilmente comprensibles que representan esfuerzos más complicados pueden aumentar el reconocimiento público y el apoyo. Centrándose en una pequeña parte del esfuerzo de policía comunitaria –como las patrullas a pie y en bicicleta, o los programas de vigilancia vecinal– puede lograr respaldo político para un proyecto más grande.

Axioma 5. Para obtener el máximo apoyo, las nuevas iniciativas deben estar atadas a las necesidades del público actuales y de alto perfil. Los administradores pueden "empaquetar" nuevos programas como respuesta a determinadas cuestiones de alta prioridad, en lugar de centrarse en las implicaciones más amplias, como una forma de generar apoyo.

Axioma 6. Compartir el crédito, incluso injustificado, puede construir apoyo político. Los políticos clave pueden acreditarse con roles de liderazgo a fin de consolidar su patrocinio.

Axioma 7. La evidencia del progreso o éxito debe darse siempre en el corto plazo para mantener el compromiso político. La máxima política a considerar aquí es "sin éxito demostrable, no hay apoyo demostrable".

Axioma 8. Existe una directa relación entre el interés público y las maniobras políticas. El respaldo público a las respuestas institucionales para los problemas es notoriamente inestable y no debe darse por sentado porque, en última instancia, gobierna la acción política.

Proceso de cambio

El proceso de implementación de cambios sustantivos en el ámbito de aplicación de la ley requiere maniobras políticas, negociación de las posiciones, el trueque de influencia política, el intercambio de información, la evaluación de nuevas direcciones, y responder a las diversas necesidades de los ciudadanos, funcionarios electos y empleados. Sin embargo, las dinámicas básicas del proceso político siguen siendo las mismas si un ejecutivo de la policía está tratando con un grupo de ciudadanos, el concejo deliberante, o una unidad de negociación colectiva. Algunos principios fundamentales para la gestión del cambio en un entorno político son descritos a continuación.

Estímulo para el cambio. Un líder con visión debe dar el primer paso para desafiar el statu quo y debe hacer el esfuerzo tanto vigoroso como generalizado.

Compromiso administrativo. Un administrador eficaz brinda apoyo constante para reasignar recursos, modificar las políticas y procedimientos, y la experimentación con nuevas ideas.

El cambio debe basarse en criterios lógicos, defendibles. El apoyo de los políticos y los empleados depende de la evidencia sólida de que el cambio es necesario y será eficaz. Cambiar consume recursos, tanto en términos de bienes materiales y humanos, así que debe estar bien fundamentado en la lógica y la evidencia.

Las personas de todos los niveles deben dar su opinión. Diversas aportaciones no sólo conducirán a nuevos conocimientos, sino también a fomentar el sentido de la inversión y la responsabilidad entre los miembros del equipo.

Permita el tiempo suficiente. Las nuevas iniciativas requieren tiempo para la experimentación, evaluación y puesta a punto. Suficiente tiempo debe ser asignado para evaluar los verdaderos efectos de la iniciativa.

Comunicación efectiva. Los políticos, los empleados y los ciudadanos deben estar informados y sus reacciones deben ser tomadas en serio. La falta de comunicación puede destruir una iniciativa, pero es fácil de evitar.

El cambio toma tiempo para implementarlo. Los cambios organizacionales y conductuales como el cambio hacia la policía comunitaria requieren resocialización – un esfuerzo a largo plazo. Inculcar paciencia y esbozar un marco de tiempo realista puede reducir la frustración y la impaciencia.

Espere resistencia. Ninguna idea nueva puede obtener el apoyo universal. Escuche a los que plantean objeciones válidas o proporcionan valiosas sugerencias, usted puede finalmente obtener su respaldo. Reconozca, en cambio, que algunos que se resisten pueden estar motivados principalmente por cuestiones emocionales o personales. En estos casos, los administradores pueden:

- Seguir fomentando un cambio de actitud.
- Ignorar o evitar a los resistentes.
- Colocar a los empleados en tareas donde no pueden hacer ningún daño.
- Tratar de consolidar aún más las relaciones con los líderes políticos o empleados que apoyan la iniciativa.
- Esperar que salgan los obstruccionistas hasta que pierden su influencia.

Sea flexible. El éxito nunca está garantizado cuando implementa nuevas ideas; incluso los fracasos brindan lecciones. Tanto dentro de la organización policial y como en el más amplio sistema político, la "libertad para fracasar" es requerida para alentar nuevas ideas creativas.

Cambiar implica riesgo. Cuestionar la ortodoxia en las organizaciones burocráticas puede ser amenazante; por lo tanto, los administradores deben reconocer sus propios riesgos, así como los de sus partidarios políticos y empleados.

El cambio desafía la sabiduría convencional. Obligar a la reevaluación de las tradiciones arraigadas puede ser políticamente impopular y puede generar contraofensivas. Los líderes astutos se preparan para defenderse a sí mismos y a sus partidarios contra los ataques personales y profesionales.

Las evaluaciones del personal deben reflejar el cambio. Aquellos que tomen el compromiso personal de hacer que cambie el trabajo deben ser recompensados a través del refuerzo positivo, la libertad creativa, el reconocimiento, los premios y las recomendaciones o los incentivos financieros.

Sección 3

Estructura Policial Paramilitar y Policía Comunitaria ¹⁰

Morgan Summerfield

Estructura policial de hoy. "Las organizaciones policiales son burocracias altas, jerárquicas, cuasi-militares" (O'Connor, 2004). Las organizaciones altas tienen muchos grados intermedios entre la parte superior e inferior y operan en una cadena de comando definida. El término jerárquico implica que la mayor parte del poder reside en pocos individuos. El término cuasi-militar se aplica por las características de estilo militar que se están aplicando, pero no totalmente. Son burocracias porque operan sobre los procedimientos que están diseñados para la eficiencia y minimizar o eliminar la interacción humana y la aplicación de toma de

¹⁰ Morgan Summerfield [19 de mayo de 2006] *Paramilitary Police Structure and Community Policing - Neither Complimentary nor Compatible*, http://www.associatedcontent.com/article/32768/paramilitary_police_structure_and_community.html?cat=37, accedido el 24 de mayo de 2011; texto de 978 palabras, traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc.

decisiones individuales y la generación de ideas. Es importante entender que las agencias de policía de hoy son más que grupos paramilitares, también son burocracias.

Características paramilitares. Las organizaciones policiales usan una estructura paramilitar más estricta principalmente en unidades altamente especializadas, tales como SWAT (armas y tácticas especializadas), SRT (equipos especiales de respuesta), ERU (unidades de respuesta de emergencias), pero la estructura paramilitar se puede ver y sentir en toda la organización. Las características paramilitares incluyen:

- Estructura de comando central.
- Rígidas diferencias entre grados.
- Terminología similar a la de los militares.
- Frecuente uso de comandos y órdenes.
- Fuerte aplicación de normas, reglamentos y disciplina.
- Desaliento de la creatividad individual.
- Resistencia del sistema al desafío.

Características de la burocracia. El sociólogo alemán Max Weber introdujo la idea de la burocracia como un medio para eliminar los abusos cometidos por la gestión que llevaría a ineficiencias. Las características de la burocracia son similares en muchos aspectos a las características paramilitares e incluyen:

- División del trabajo por la especialización funcional.
- Bien definida jerarquía de autoridad.
- Sistema de normas para los derechos y deberes del personal.
- Sistema de procedimientos para situaciones de trabajo.
- Relaciones impersonales entre la gente.
- Promoción y selección por competencias (O'Connor, 2004).

¿Qué es Policía Comunitaria? En 1979, Herman Goldstein desarrolló y avanzó la idea del POP (Servicio Policial Orientado a los Problemas). Alentó a la policía a pensar diferentemente acerca de su trabajo y ver su rol en la resolución de problemas. Goldstein abogó por que la policía identificara la raíz de las causas de los problemas con la vista puesta en su eliminación o minimización, y no sólo abordando el resultado. La idea del POP busca identificar problemas específicos y trabajar para encontrar soluciones creativas. El impulso para el servicio policial orientado a los problemas y más tarde la policía comunitaria viene de la constatación de que la única manera de combatir y controlar el crimen es a través de un esfuerzo cooperativo entre la policía y la comunidad.

Dondequiera que encuentre definiciones para el término 'policía comunitaria', hay algunas diferencias en la palabrería, pero el tema subyacente es el mismo - la colaboración entre la policía y la comunidad para identificar y resolver los problemas de la comunidad relacionados con la delincuencia. La mejor definición hallada por este autor dice lo siguiente:

"La policía comunitaria es una política y una estrategia destinada a lograr el control más eficaz y eficiente del delito, reducir el miedo al delito, mejorar la calidad de vida, mejorar los servicios policiales y la legitimidad de la policía, a través de una confianza proactiva en los recursos de la comunidad que busca cambiar las condiciones que causan el crimen. Esto supone la necesidad de una mayor rendición de cuentas de la policía, una mayor participación pública en la toma de decisiones y una mayor preocupación por los derechos civiles y libertades (Friedmann, 1996). "

Policía comunitaria es descentralizada e intenta operar sobre el concepto de la policía y los ciudadanos trabajando juntos para encontrar soluciones creativas para los problemas existentes de la comunidad, la eliminación del miedo y el mantenimiento del orden (O'Connor, 2005).

Estructura paramilitar y Policía Comunitaria. De acuerdo con *Policía Comunitaria: una perspectiva contemporánea*, hay diez principios de la policía comunitaria (Trojanowicz, 1990). Muchos de esos

principios entran en conflicto directo con la estructura paramilitar y burocrática de las organizaciones policiales. Uno de los más importantes es la necesidad de la policía de proximidad de ser adaptativa al cambio. Las organizaciones paramilitares y burocráticas no cambian fácilmente. Ellas en la mayoría de los casos son resistentes al cambio porque el cambio crea discordia inicial, confusión y pérdida de eficiencia. Policía Comunitaria exige un alto nivel de comunicación en todos los niveles y fuera de la organización policial. Dentro de las estructuras paramilitares y burocráticas la comunicación no está abierta ni fluye libremente. La información suele ser retenida por los miembros de la organización y los miembros de la comunidad. Las organizaciones paramilitares y burocráticas desalientan los intercambios humanos, especialmente a través y fuera de los "grados". Policía comunitaria requiere, en contraste directo, un alto nivel de habilidades interpersonales e interacción.

Si las organizaciones policiales van a abrazar la policía comunitaria, la estructura paramilitar existente debe ser reevaluada. Las comunicaciones internas necesitan llegar al nivel inferior para romper la cadena de mando rígida y mejorar el flujo de información. La supervisión debe realzar la interacción entre todos los niveles. Los funcionarios deben tener una mayor discreción. El despliegue policial debe ser proactivo, preventivo y orientado a la comunidad, manteniendo al mismo tiempo una respuesta inmediata. El reclutamiento debe enfatizar en la educación superior y buscar gente orientada al servicio/ oficiales orientados a la solución. La capacitación debe ampliar las habilidades interpersonales y ser más orientada a la comunidad. La evaluación del desempeño debe hacer hincapié en medir las actividades orientadas a la comunidad. La estructura de recompensas debe reconocer los esfuerzos orientados a la comunidad; ofrecer aumentos tangibles y reconocimientos intangibles por desempeñarse acorde al objetivo. Crear una asociación viable exigirá educación, energía, creatividad, comprensión y paciencia por parte de todos los involucrados. El mayor obstáculo para los programas efectivos de policía comunitaria es la estructura paramilitar / burocrática que existe en la actualidad.

Capítulo VI

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 ^{11 12}

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 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!

¹¹ 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.

¹² Dr. George Thompson [2005] *7 things never to say to anyone, and why (Part 2)*, Verbal Judo Tactics & Techniques, <http://www.policeone.com/corrections/articles/120715-7-things-never-to-say-to-anyone-and-why-Part-2/>, 14 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.

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 – devuélvales 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 sortea 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 ayudarlo", 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 ¹³

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. Como Oficiales de la Paz, ellos hablaban como Oficiales de la Paz. Usan 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 puede ser aprendido 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 todos!

¹³ 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.

"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 afin, "*¿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 –"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 alienta 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 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" ¹⁴

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, sino una *mentira*.

¹⁴ 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.

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 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 EE.UU. 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]¹⁵

¹⁵ Dr. George Thompson [2009] *Cops and Aristotle: Rhetorical perspective revisited*, Verbal Judo Tactics & Techniques, <http://www.policeone.com/communications/articles/1874146-Cops-and-Aristotle-Rhetorical-perspective-revisited/>, 17 de agosto de 2009; traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc. y publicado en español con permiso de su autor.

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 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 **O** en el acrónimo P.A.V.P.O. 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 ¹⁶

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

¹⁶ 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/>, accedido el 19 de junio de 2011. Traducción de Carlos G. Blanco, M.Sc.

haciendo, y está dependiendo de los instintos verbales para saberlo completamente, puede cometer errores costosos.

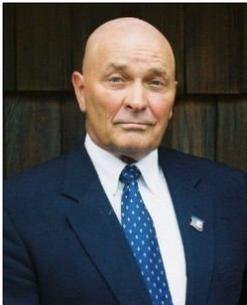
Yudo Verbal le enseña a ser conscientemente competente tanto en el uso de las palabras como en su presencia no verbal. Si bien es cierto que la falta de comunicación es un factor importante detrás de todo, desde matrimonios arruinados a fortunas perdidas y hasta guerras mundiales, las habilidades verbales 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 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 (+ 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.

Capítulo VII

Conclusiones

El presente texto resulta de una compilación y traducción de distintas obras tendientes a facilitar el estudio y análisis de la Policía Comunitaria. Hay varias definiciones disponibles, desde las más breves a las más extensas; sin embargo, no existe aún una definición universalmente aceptada.

Se reseñan los orígenes, la fundación y la historia de la policía en Inglaterra y Gales. Identifica los períodos claves en su desarrollo histórico y ubica las reformas claves. Describe dos tendencias opuestas -centralización y descentralización- que atravesaron toda la historia doméstica de la policía británica, con una propensión hacia la centralización observada –y cuestionada– a comienzos del siglo XXI. El Estatuto de Winchester de 1285 reafirmó el principio de la responsabilidad local; fue la única medida pública para regular el servicio de policía del país entre la conquista normanda (año 1066) y la Ley de Policía Metropolitana (año 1829). El control tripartito de la policía registra su antecedente en la Ley de Corporaciones Municipales de 1835, que estableció Comités de Vigilancia, formados por consejeros locales y jueces, para supervisar las fuerzas policiales. Este modelo de control quedó consagrado en la Ley de Policía de 1964, modificado mediante la Ley de Justicia y Policía de 1996. Sin embargo, el memorando de disenso firmado en 1962 por una minoría parlamentaria destaca que, sin importar si el modelo de control es bipartito o tripartito, tres interrogantes no han sido respondidos aún: ante quién, de qué y porqué es responsable la policía (los interrogantes volvieron a surgir en el siglo XXI).

Se enfatiza que el servicio de policía en Inglaterra y Gales sostuvo siempre el carácter local de la actividad policial. Analiza la sujeción de las fuerzas policiales a la supervisión y escrutinio democrático local. Explica la dificultad para definir el concepto de 'comunidad', agregándose que se identificaron 94 usos diferentes del término. Registra que en los últimos 20 o 30 años hubo un movimiento hacia la centralización y amalgamación de las fuerzas policiales en organizaciones más grandes y hacia la estandarización del modo de gestionar y operar de las fuerzas policiales mediante directivas del Ministerio del Interior. Sin embargo, esta tendencia contradice a la filosofía primaria del servicio policial británico y que, en interés de todos los ciudadanos, necesita ser monitoreada más estrecha y regularmente.

Comprende a la Policía Comunitaria, describiendo la colaboración entre policía y sociedad, que identifica y resuelve los problemas de la comunidad. Junto con la policía, la comunidad pasa a ser también generadora de la seguridad pública. Deja de haber un énfasis sólo en la aplicación de la ley. Trabajar en sociedad multiplica y pluraliza los actores. Al resolver problemas, es más fácil atacar las causas del delito. Y la organización policial, transformada, no sofoca la innovación ni restringe el flujo de información. Identificar problemas y hallar soluciones es entonces la esencia de la Policía Comunitaria. La simbiosis entre 'calidad' y 'policía comunitaria' conforma así la primera respuesta al problema de la seguridad.

La policía no es más la 'delgada línea azul' entre la sociedad y los delincuentes. Es parte de la sociedad, sobre todo en un contexto en el cual se socializa la responsabilidad frente a la intangible seguridad (ergo, la seguridad es problema de todos). Es hoy un agente de cohesión social, es un factor de integración, que sirve para todos los problemas complejos que tiene la sociedad actual. Sin embargo, no existe en el mundo un modelo ideal y único de servicio de policía.

Mayores demandas tienen lugar hoy sobre el servicio y sus miembros, que son objeto de grandes escrutinios, colectiva e individualmente, más que en cualquier otro tiempo desde su creación como organización. El problema es que los cambios cotidianos de la sociedad exigen que el servicio policial mute rápidamente con ella, para no quedar relegado o extemporáneo en su rol. La aplicación práctica de la policía comunitaria también debe seguir evolucionando al compás de la transformación social-comunitaria, so pena de devenir en abstracto. No obstante haberse descrito el sistema inglés y galés, no hay nada más azaroso que tomar un modelo exitoso en un país y trasvasarlo a otro, sin una reflexión profunda y previa a su aplicación.

Bibliografía copilada y traducida, y sus autorizaciones para publicar

Capítulo II – Los orígenes, la fundación y la historia de la policía. Es la traducción -del idioma inglés- de la Unidad 1 (*The Origins, Foundations and History of the Police*) del Módulo 4, páginas 1 a 24, de la Maestría en Ciencias en Estudios de Justicia Criminal, Centro para el Estudio del Orden Público, Universidad de Leicester (Inglaterra). Publicado con permiso de la Universidad de Leicester (según nota de Adrián Beck), que mantiene los derechos de autor de este material.

Capítulo III – El servicio de policía y la comunidad. Es la traducción -del idioma inglés- de la Unidad 5 (*Policing and the Community*), Módulo 4, páginas 133 a 165, de la Maestría en Ciencias en Estudios de Justicia Criminal, Centro para el Estudio del Orden Público, Universidad de Leicester (Inglaterra). Publicado con permiso de la Universidad de Leicester (según nota de Adrián Beck), que mantiene los derechos de autor de este material.

Email: De: Beck, Adrián (Universidad de Leicester). Para: Carlos Guillermo Blanco. CC: Victoria Haythorne. Fecha: 12 de mayo de 2011 – 06:36. Carlos: [...] En términos del trabajo que ha tomado de nuestro Módulo, estoy feliz porque usted lo utilice, siempre y cuando publique la fuente original del material y declare que los derechos de autor de este material se mantienen con la Universidad de Leicester, Reino Unido (esto podría hacerse como una nota al pie). [...] Beck.

Capítulo IV – Comprendiendo a la Policía Comunitaria. El Capítulo IV es fruto de la traducción -del idioma inglés- de la monografía *Understanding Community Policing – A Framework for Action*, elaborada por la Oficina de Asistencia a la Justicia (BJA, *Bureau of Justice Assistance*), Oficina de Programas de Justicia, del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Agosto de 1994, NCJ 148457.

Email: 25 de abril de 2011. De: Bureau of Justice Statistics. Hola Carlos: [...] Gracias por la traducción. Casi todos los materiales del BJS, impresos y/o en la web, son de dominio público. La cita de nuestra página web debe incluir: Departamento de Justicia de EE.UU., Oficina de Programas de Justicia, Oficina de Estadísticas de Justicia, el nombre de la página, la dirección web completa (URL), y la fecha de acceso. No hay ningún autor individual para una página del BJS. ¡Gracias por preguntar al BJS!

Email: Lunes 23 de mayo de 2011. 15:17:37-0400. Estimado Sr. Blanco, gracias por ponerse en contacto con el Servicio de Referencia de Justicia Criminal Nacional (NCJRS). La Oficina de Asistencia Judicial (BJA) es parte de la oficina de Programas de Justicia (OJP), Departamento de Justicia de EE.UU. Como agencia del gobierno federal, todas las publicaciones de BJA y los recursos están en el dominio público y pueden ser reproducidos o referenciados según sea necesario. Esperamos que la información anterior sea útil para usted. Por favor, háganos saber si usted tiene alguna duda. Gracias, Yvonne – Especialista en Contenidos, Servicio de Referencia de Justicia Criminal Nacional: <http://www.ncjrs.gov>.

Capítulo V – Temas complementarios.

Sección 1 – Probando su compromiso con la policía comunitaria. Joel F. Shults, Ed.D., Jefe de Policía en Adams State College, Alamosa, Colorado [2009] *Testing your investment in community policing*, Passion for the Job, <http://www.policeone.com/community-policing/articles/1857922-Testing-your-investment-in-community-policing/>, 22 de julio de 2009, accedido el 13 de mayo de 2011, traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc. y publicado con permiso de su autor.

Email: De: Joel Shults. Enviado: sábado 14 de mayo de 2011, 20:17:04. Para: Carlos Guillermo Blanco. Estimado Señor: Gracias por su servicio a su país. Me vería honrado por usted por utilizar el artículo de cualquier manera que pudiera serle útil a usted y su audiencia. Joel.

Sección 2 – Policía comunitaria y política. David L. Carter, Ph.D. [2010] *Community Policing and Politics*, School of Criminal Justice, Michigan State University, <http://www.cj.msu.edu/~people/cp/cppolit.html>; accedido el 6 de agosto de 2010; traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc. y publicado con permiso de su autor.

Email: 16 de mayo de 2011 – David Carter, PhD (Michigan State University): Cte My Blanco. Gracias por su reciente correo electrónico. Sí, usted tiene permiso para publicar mi artículo “Policía Comunitaria y Política” en español, conforme a su nota y a la copia traducida del artículo que me envió. Aprecio su interés en el artículo. Saludos cordiales, David Carter, PhD.

Sección 3 – Estructura Policial Paramilitar y Policía Comunitaria. Morgan Summerfield. (19 de mayo de 2006). *Paramilitary Police Structure and Community Policing - Neither Complimentary nor Compatible*, http://www.associatedcontent.com/article/32768/paramilitary_police_structure_and_community.html?ca t=37, accedido el 24 de mayo de 2011; texto de 978 palabras, traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc.

Capítulo VI – Yudo Verbal.

Sección 1 – Nunca le digas estas siete frases a nadie, y porqué.

Dr. George Thompson. (11 de noviembre de 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/> Recuperado el 13 de mayo de 2011. Traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc. y publicado en español con permiso de su autor.

Dr. George Thompson. (14 de noviembre de 2005). *7 things never to say to anyone, and why (Part 2)*, Verbal Judo Tactics & Techniques. <http://www.policeone.com/corrections/articles/120715-7-things-never-to-say-to-anyone-and-why-Part-2/> Recuperado el 13 de mayo de 2011. Traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc. y publicado en español con permiso de su autor.

Sección 2 – Hablar el idioma de la paz.

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/> Recuperado el 19 de junio de 2011. Traducción de Carlos G. Blanco, M.Sc.

Sección 3 – Policía Comunitaria: La teoría de la "brecha".

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

Sección 4 – Policías y Aristóteles: Volver a visitar la perspectiva retórica.

Dr. George Thompson. (17 de agosto de 2009). *Cops and Aristotle: Rhetorical perspective revisited*, Verbal Judo Tactics & Techniques, <http://www.policeone.com/communications/articles/1874146-Cops-and-Aristotle-Rhetorical-perspective-revisited/> Recuperado el 13 de mayo de 2011. Traducido por Carlos G. Blanco, M.Sc. y publicado en español con permiso de su autor.

Sección 5 – Saber cómo comunicar, no solo esperar lo mejor.

Dr. George Thompson. (25 de mayo de 2010). *Know how to communicate, don't just hope for the best*. Verbal Judo Tactics & Techniques. <http://www.policeone.com/police-products/training/articles/2070156-Know-how-to-communicate-dont-just-hope-for-the-best/> Recuperado el 19 de junio de 2011. Traducción de Carlos G. Blanco, M.Sc.

Email: 16 de mayo de 2011 – De: George J. Thompson. Para Carlos Blanco, Gary T. Klugiewicz, Pam Thompson. ¡Hola Coronel! ¡Sí! ¡Sí, usted puede usar esos materiales, siempre y cuando la atribución adecuada sea utilizada! ¡Me siento honrado que usted quiera hacerlo y estoy complacido por su honestidad! ¡Gracias! ¡Necesitamos desesperadamente a alguien para traducir “Yudo Verbal” al español para el mundo de habla hispana! ¿Ideas? Doc. T.-

Carlos Guillermo Blanco

Comandante Mayor (Retirado) de Gendarmería Nacional
 Graduado en Ciencias Policiales (Instituto Superior de Carabineros de Chile)
 Diplomado en Justicia Criminal y Gestión Policial (Bramshill, Inglaterra)
 Máster en Ciencias en Liderazgo y Gestión Policial (Universidad de Leicester, Inglaterra)
 Email: carlosblancoraadsen@hotmail.com

El Autor cede al Instituto Universitario de Gendarmería Nacional-Secretaría de Posgrado, Investigación y Educación Permanente, a título gratuito, el derecho de uso sin fines de lucro y con objetivos didácticos, de la presente obra, autorizando su reproducción total o parcial para la utilización en los cursos regulares y ciclos de licenciaturas que se desarrollan en el citado establecimiento educativo.

Blanco, Carlos Guillermo

Policia Comunitaria: Copilación y traducción / Carlos Guillermo Blanco; copilado por Carlos G. Blanco, 1º ed. – Buenos Aires: Instituto Universitario de Gendarmería Nacional, 2011. – 106 p.; 24x16 cm.

Traducido por: Carlos G. Blanco
 ISBN 978-950-99065-7-0

1 Seguridad. 2. Policía Comunitaria. I. Blanco, Carlos G., comp. II. Blanco, Carlos G., trad. III. Título. CDD 363.2

Fecha de Catalogación: 22/06/2011

El autor deja constancia:

Sus relatos en cada uno de los capítulos son personales; no constituyen la opinión de la Institución. El libro, Policia Comunitaria, no tiene venta pública.

El presente texto resulta de una copilación y traducción de distintas obras, tendientes a facilitar el estudio y análisis de la Policía Comunitaria, conocida también como Policía de Proximidad, Policía Social, Policía de Protección Social, Policía de Resultados, Policía Comunitaria Proactiva, entre otras denominaciones.

Hay varias definiciones disponibles, desde las más breves a las más extensas, sin embargo, al respecto, no está dicha la última palabra. No obstante, cualquiera sea el concepto considerado, éste contiene siempre dos componentes centrales complementarios: trabajar en sociedad y resolver problemas; otros autores añaden el tercero, transformar la organización.

Trabajar en sociedad multiplica y pluraliza los actores. Al resolver problemas, es más fácil atacar las causas del delito; o, al menos, sus condiciones subyacentes. Y la organización, ya transformada, no sofoca la innovación ni restringe el flujo de información. Identificar problemas y hallar soluciones es, entonces, la esencia de la Policía Comunitaria.

Las estrategias de Policía Comunitaria varían según las necesidades y las respuestas de la comunidad. Deja de haber un énfasis solamente en la aplicación de la ley. La cualidad de este enfoque radica, en cambio, en su flexibilidad y adaptabilidad.

ISBN 978-950-99065-7-0

Carlos Guillermo Blanco