



# **CAPACITACION A LA POLICIA COMUNITARIA**

## **DOCUMENTO DE MEMORIAS**

**Diciembre 2004**

## **Introducción**

A partir de la movilización ciudadana realizada en Quito el 11 de diciembre de 2002, en protesta por la creciente delincuencia que atraviesa la ciudad, la Fundación Marcha Blanca, viene realizando varias gestiones con la finalidad de por un lado apoyar e incentivar las iniciativas positivas que las instituciones encargadas de garantizar el control y prevención de la seguridad en nuestra ciudad se encuentran realizando en servicio a la comunidad y por otro lado, buscar mecanismos que permitan fortalecer la imagen institucional y de sus integrantes, como es el caso de la Policía Comunitaria.

La primera acción consistió en la realización de una investigación del estado de situación de la seguridad en los ámbitos: Regional, Nacional, Provincial y local, información que permitió que la Fundación Marcha Blanca, conozca las causas que generan la violencia, los impactos de ésta en la sociedad, las diferentes instituciones que están relacionadas o son responsables del tema, sus programas y acciones a nivel nacional.

A partir de este diagnóstico se pudo constatar que la Policía Nacional es una de las Instituciones Públicas con menos aceptación y credibilidad por parte de la ciudadanía.

Frente a esta problemática evidenciada, la Policía Nacional inició en Quito, a partir del primer trimestre del año 2003 la implementación de un nuevo concepto de servicio policial hacia la comunidad, a través de la creación de la Unidad de Policía Comunitaria.

El fundamento de la Policía Comunitaria es brindar un servicio policial preventivo, proactivo y educativo, que busca a través del trabajo integrado con la comunidad y las instituciones públicas y privadas, crear una cultura de

seguridad ciudadana y convivencia pacífica en procura de una mejor calidad de vida de sus conciudadanos.<sup>1</sup>

Como contribución a esta iniciativa y por pedido del Comandante General de Policía, Marcha Blanca junto a sus voluntarios organizaron un proceso de capacitación para los 914 miembros de la Policía Comunitaria, orientado a proporcionar herramientas que faciliten a los policías comunitarios el trabajo con la colectividad y les brinde la posibilidad de convertirse en verdaderos facilitadores y guías del desarrollo integral en cada uno de sus sectores.

Para la capacitación Marcha Blanca realizó alianzas estratégicas con varias instituciones como son: el Centro de Mediación de la Función Judicial, el Centro de Resolución Pacífica de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la Cámara Junior de Quito y la Fundación Familia Integral. Así, el voluntariado que capacitó estuvo integrado por excelentes profesionales especialistas y con un amplio conocimiento de los temas programados para la capacitación.

Con una duración de ocho meses, la capacitación se consolidó como un espacio de intercambio. Los policías, aprovecharon positivamente los conocimientos que los voluntarios impartieron, además que pudieron conocer de manera clara, sincera y objetiva las causas del comportamiento de la población hacia la Institución Policial. Los voluntarios por su parte, palparon de cerca el trabajo policial y las dificultades que enfrentan en el cumplimiento de su labor.

En esta convivencia los Policías dieron a conocer sus vivencias y sugerencias. Uno de los aspectos más relevantes consistió en la necesidad palpada por ellos de tener un verdadero líder en la Institución. Al ver el video con la entrevista realizada al Bolillo Gómez, la interrogante ¿y en la Institución quién es nuestro Bolillo? Deja ver la necesidad de contar con un líder que represente

---

<sup>1</sup> Crnl. de E.M. Msc. Nilo García Yeré; *"Policía Comunitaria. Manual de Bolsillo"*; Quito, 2004.

a cada uno de los miembros de la Institución y fomente en ellos el trabajo en equipo y el compromiso con la ciudadanía.

Al culminar con esta etapa inicial de trabajo conjunto, cabe destacar la experiencia al ser ésta la primera ocasión en que la sociedad civil se acerca a la Institución Policial en un proceso de capacitación que permitió conocerla de mejor manera. A partir de esta vivencia, desde la óptica ciudadana se puede definir a la Policía como una institución vertical y jerárquica, con muchas limitaciones organizativas y de planificación, con un gran rol en nuestra sociedad y esforzándose para cumplirlos a cabalidad. Por otra parte, se debe resaltar la convicción del Policía por cumplir su servicio, ante lo cual la Institución deberá trabajar para mejorar las condiciones en que su personal se desenvuelve día a día y la necesidad que la comunidad se integra activamente a colaborar con las autoridades.

Para esto, es necesario que se continúe mejorando el nivel de formación de los miembros de la Institución Policial y se trabaje para que el entorno en donde ellos se desenvuelven facilite su labor, lo que repercutirá directamente en el mejoramiento de la seguridad ciudadana.

## **Capacitación a la Policía Comunitaria**

Al ser uno de los objetivos de Marcha Blanca el apoyo a las instituciones responsables de velar por la seguridad ciudadana, buscamos el acercamiento a la Policía Nacional.

La constante rotación del personal, hizo que realicemos nuestra propuesta con tres Comandantes Generales, hasta que ésta tuviera eco, con quien ha desempeñado este cargo por más de un año, el Gral. Jorge Poveda.

La capacitación se planificó para realizarla inicialmente con clases y policías, al ser quienes trabajan directamente con la comunidad. El proceso inició con una jornada de motivación realizada en la Corporación Financiera Nacional. Los temas fueron tratados por ciudadanos representativos, como Andrés Cordovez, el Econ. Roque Sevilla, el P. Fernando Rea, Iván Vallejo.

Así, se iniciaron los módulos de capacitación para clases y policías, convirtiendo a los talleres en espacios de diálogo. De esta manera los Policías pudieron conocer algunos criterios de la ciudadanía y Marcha Blanca pudo palpar la realidad de la Institución Policial.

Entre las dificultades más comunes se trató en varias ocasiones la necesidad de mejorar la situación dentro de la institución, fortaleciendo el trabajo en equipo y liderazgo. Es por esto que vimos indispensable ampliar la capacitación a los oficiales a cargo de coordinar el trabajo de clases y policías.

Es por esto que el presente documento de memorias, describe en primer lugar la capacitación con Clases y Policías, para continuar con los oficiales coordinadores y de planificación.

## **Policía Comunitaria: Clases y Policías**

### **1.1. Objetivos**

En la capacitación que realizó la Fundación Marcha Blanca a la Policía Comunitaria se plantearon los siguientes objetivos:

- ✓ Fortalecer lazos de cooperación entre Marcha Blanca y la Policía Nacional.
- ✓ Contribuir al mejoramiento de la imagen y aceptación ciudadana de la Policía
- ✓ Apoyar la formación de los Policías Comunitarios, para que se conviertan en líderes del desarrollo integral de sus sectores.
- ✓ Brindar herramientas técnicas que faciliten el trabajo de la Policía Comunitaria con la Comunidad.
- ✓ Conocer la realidad en que se desenvuelve el Policía Comunitario.
- ✓ Acercar a la ciudadanía a la Institución Policial en un proceso de enseñanza - aprendizaje.

### **1.2. Organización y logística**

Este proceso ha sido planificado y concertado permanentemente con la Jefatura de la Policía Comunitaria, lo que ha posibilitado una coordinación directa de la organización del proceso.

### **Espacio Físico**

Con la finalidad de dar mayor facilidad y acceso a los Policías Comunitarios, se definió como centro de capacitación las aulas ubicadas en el Hospital de la Policía, junto al Regimiento Quito, las mismas que no pudieron ser utilizadas por la realización de otros cursos. Frente a este inconveniente, se adecuaron las instalaciones del Regimiento Quito No. 1, en donde se contó con tres espacios que se los improvisó para que funcionen como aulas-taller con una

capacidad para 35 personas y un auditorio, que por ser un espacio grande, permitió realizar charlas magistrales a grupos de hasta 140 personas.

Lastimosamente estos espacios improvisados, no contaron con la logística óptima requerida para que brinden las facilidades de realizar los diferentes talleres programados, así como las dinámicas o trabajos en grupo y por ende consigamos que la capacitación sea mejor aprovechada por parte de los Policías Comunitarios.

## **Temas**

Para la definición de los temas de capacitación que se impartirían a los Policías Comunitarios y con la finalidad de que los mismos apoyen al cumplimiento de los objetivos generales de fortalecer la imagen y aceptación ciudadana, se consideró por un lado los principios y objetivos de este servicio policial y por otro lado se analizó las causas por las cuales la Institución perdió credibilidad y disminuyó el grado de aceptación de la ciudadanía, así como las brindarles las mejores herramientas técnicas que les facilite el cumplimiento de su gestión en la comunidad.

Este proceso de selección y priorización de temas, al igual que los anteriores procesos fueron concertados con las autoridades de la institución policial y el jefe de la Policía Comunitaria que estaba en funciones Myr. Nilo García.

Los temas de capacitación se dividieron en dos ámbitos:<sup>2</sup>

1. **Conferencias magistrales de desarrollo personal y motivacional:** en las que se contó con personajes de reconocimiento público como es el caso del Econ. Roque Sevilla, Padre Fernando Rea, Sr. Andrés Cordobés, e Iván Vallejo, famoso andinista ecuatoriano. Los capacitadores resaltaron temas como: valores, compromiso, motivación, rol del Policía en el mejoramiento de la seguridad ciudadana.

## 2. **Talleres Técnicos** que se dividieron en tres módulos

- a) Manejo de conflictos y liderazgo
- b) Autoestima, oratoria y procedimientos parlamentarios
- c) Mediación y Comunicación comunitaria

Para realizar los talleres, Marcha Blanca convocó a sus voluntarios, quienes por su compromiso ciudadano realizaron varias jornadas de preparación para cada tema, trabajando en la definición de los contenidos, la metodología a usar y el resumen que se entregaría a los Policías como material de apoyo y consulta, además de los talleres de capacitación semanales sin costo alguno.

### **Cronograma y horarios**

Por los horarios de trabajo de las UPCs, las charlas se realizaron los días miércoles de 8H30 a 12H30. Para el efecto, se dividió al personal en siete grupos, los mismos que asistirían uno por semana para realizar las charlas.

Cuando se realizó la programación de la capacitación, se planificó iniciar los talleres en febrero y concluirlos la segunda semana de julio. Por concentraciones al personal para operativos de seguridad en feriados y por el problema en los centros penitenciarios, se suspendieron los talleres por varias semanas. Así, el calendario de capacitación concluyó el 8 de septiembre. Como la Policía Comunitaria inició otro ciclo de capacitación, esta vez con la Universidad San Francisco, no se pudo realizar el taller para los policías faltos.

Cabe mencionar, que en varias ocasiones se concentró al personal de la Policía Comunitaria con más de una hora de anterioridad para empezar las charlas. Situación que generó malestar en los asistentes por el tiempo que debían esperar para iniciar con los talleres. Por otra parte, cada grupo realizaba la charla del módulo siguiente, luego de seis semanas, lo cual no es muy operativo puesto que la retención del tema no es la óptima y no se puede apreciar el proceso de aprendizaje, reflexión y retroalimentación.

---

<sup>2</sup> Anexo 1

## **Materiales**

En cuanto a los materiales, Marcha Blanca sugirió se entregue a los policías una libreta de notas y esfero para que puedan tomar nota durante las charlas. Lastimosamente, por falta de recursos, la Policía Comunitaria no pudo proveer de éste material a los uniformados.

Para cada taller, Marcha Blanca entregó una lista de materiales para cada uno de los talleres, la misma que incluía pliegos de papel periódico, marcadores, cinta adhesiva, revistas y las copias del resumen de cada tema, preparado por los voluntarios capacitadores de Marcha Blanca. La falta de un presupuesto para esta capacitación dificultó la logística ya que en varias ocasiones el material no estuvo listo, retrasando el horario normal del taller.

### **1.3. Areas de capacitación**

La capacitación para la Policía Comunitaria se dividió en dos ejes: motivación y charlas técnicas.

Para la motivación, Marcha Blanca con sus voluntarios prepararon charlas que influyan sobretodo en el ánimo del Policía. Con esta premisa, se escogieron temas como: valores, compromiso, motivación para la seguridad.

A través de estas charlas, los Policías se concienciaron nuevamente sobre el rol fundamental que juegan en nuestra sociedad y la importancia de fortalecer a la institución a través de la labor y la gestión que realiza cada uno de ellos.

Además, con el fin de aumentar su autoestima y su confianza, el voluntario de Marcha Blanca, Iván Vallejo, realizó una charla motivacional en la que resaltó la necesidad del trabajo conjunto, del esfuerzo y del compromiso que cada uno debe demostrar en el campo que cada uno se desenvuelve. Este ejemplo de tenacidad y esfuerzo fue muy importante para que los Policías tengan nuevos ánimos y energías para cumplir con sus funciones.

En el área técnica, la Policía Comunitaria solicitó se dicten temas que brinden al Policía herramientas que les ayuden en su labor del día a día.

El primer módulo de Manejo de Conflictos y Liderazgo estuvo orientado a facilitar procesos de diálogo y consensos en la comunidad. A través de ejercicios prácticos de escucha activa, reflexión y negociación, los policías tuvieron a su alcance nuevas estrategias que les faciliten la resolución de los diferentes problemas que encuentran en la comunidad.

Este tema se complementó con el de Liderazgo, puesto que éste es el rol que el Policía Comunitario debe cumplir. En este tema, se incluyeron valores y principios que un líder positivo, proactivo y motivador debe tener. A través de esta charla, los Policías comprendieron de mejor manera su gestión comunitaria y cómo ellos deben convertirse en un eje de acción dentro de cada barrio.

En el segundo módulo los temas tratados fueron: autoestima, oratoria y procesos parlamentarios.

La oratoria y los procesos parlamentarios consistieron en talleres para que los Policías conozcan herramientas y técnicas que mejoren su desempeño con los grupos con los que ellos trabajan. Por su rol de motivación y organización dentro de la comunidad, es fundamental que tengan habilidades que les permitan hablar en público con óptimos resultados. En cuanto a los procesos parlamentarios, por la dinámica de los barrios, estas herramientas les facilitará la toma de decisiones con la participación y aceptación de la mayoría de los moradores, además de posicionarles como líderes de la comunidad.

En el tema de autoestima, más que una charla, consistió en un taller en donde se pudo conocer mejor al Policía. Este taller nos sirvió para conocer mejor la realidad de la Institución, cómo se desarrolla el trabajo dentro de ella; además del estado emocional del Policía y la influencia que éste tiene en el desempeño de su función.

El último módulo, de Mediación y Comunicación Comunitaria se programó para cumplir dos objetivos: el primero, difundir la mediación como método alternativo de solución de conflictos y brindar instrumentos que mejoren la comunicación con el barrio; y el segundo retomar y retroalimentar el contenido de los módulos anteriores. En este tema, se realizaron varias actividades prácticas en donde se contó con la participación activa de los policías.

#### **1.4. Resultados**

Al concluir este proceso, es necesario resaltar el compromiso y convicción de trabajo que tiene el Policía. A través de estos días de trabajo se pudo conocer el orgullo y mística de servicio del grupo. Para que estas cualidades ayuden al fortalecimiento y mejoramiento institucional es indispensable que se brinden mejores condiciones de trabajo para los uniformados.

Por otra parte, cabe recalcar que ésta es la primera experiencia en la que una organización ciudadana inicia un ejercicio de capacitación en la Policía de manera civil y desinteresada, permitiendo conocer a profundidad las características de la Institución y su problemática. Este esfuerzo fue posible gracias al compromiso y responsabilidad de los voluntarios que participaron en el proceso.

En los diferentes módulos se pudo palpar que los Policías tienen muy claro el papel que deben desempeñar en la comunidad como ejes de participación, organización y prevención de la inseguridad. Sin embargo, no cuentan con los medios suficientes para realmente lograr la unión que se espera entre la comunidad y la Policía.

Otro factor que afecta el trabajo comunitario, es la administración del recurso humano. A través de la capacitación se pudo conocer y palpar el cambio y rotación del personal, el mismo que dificulta el trabajo en los barrios, ya que éste debe estar basado en el conocimiento del entorno y en la confianza que la comunidad brinda a la autoridad. Con el cambio continuo del personal es muy

difícil se puedan emprender procesos de acercamiento, cooperación e involucramiento de la comunidad con la policía.

Por otra parte, la coordinación para la asistencia del personal presentó algunas dificultades puesto que en varias ocasiones existieron policías que repetían un tema por reemplazar a compañeros francos o porque al completar el cupo semanal para la capacitación en las unidades no se tomaba en cuenta a aquellos que ya habían asistido. Este inconveniente hace que existan varios policías que no han completado todos los módulos de capacitación.

Una conclusión fundamental resultado de este proceso es la necesidad de complementar este trabajo con la comunidad. Durante las charlas y talleres los policías nos hicieron conocer las dificultades que se encuentran en los barrios, por liderazgos barriales mal concebidos y por la falta de cooperación de la ciudadanía. Por esto es fundamental involucrar a la comunidad a través de procesos de capacitación, concientización y participación en donde la Policía Comunitaria juegue un rol fundamental.

Dentro de este marco de cooperación y trabajo conjunto, es indispensable fortalecer el trabajo de la Policía con otras instituciones. Entre ellas, una de las más importantes es la Justicia. En varias ocasiones los Policías nos comentaron sobre la deficiencia del sistema, el mismo que hace que delincuentes recuperen su libertad por problemas dentro del proceso de juzgamiento.

Otra área de trabajo conjunto es con el Municipio de Quito y otras instituciones que brinden apoyo social a la comunidad. En los talleres se pudo determinar que entre los principales problemas de los barrios están el alcohol, la droga, la violencia intrafamiliar y problemas juveniles ocasionados por la migración. Es necesario crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ayuden a contrarrestar estos problemas.

El Policía también está interesado en mejorar la imagen de la institución. En varias ocasiones se habló sobre las dificultades que tienen para el cumplimiento de su deber en lo que es atención a auxilios y combate a la delincuencia. La falta de recursos y logística hace que los policías no puedan atender oportunamente a una llamada de emergencia por no contar con vehículo, moto que les permitan acceder a los lugares, por no tener medios de comunicación suficientes y por no contar con armas adecuadas para el combate a la delincuencia.

Para mejorar el trabajo policial es necesario también consolidar el trabajo en equipo. Los Policías Comunitarios sugirieron en múltiples oportunidades se dicten estos talleres a los oficiales y jefes que dirigen el grupo. Durante todo el proceso existió una falta de interés de los oficiales coordinadores por conocer los temas que se estaban tratando y el conocimiento que generaba el grupo.

En los talleres de autoestima el grupo pudo determinar aspectos personales y laborales que influyen en su gestión. Así, se concluye, la inestabilidad en un lugar afecta mucho su vida familiar. Los horarios de trabajo de nueve días de trabajo por tres de franco hace que el policía no pueda tener un proceso afectivo normal, ya que no está en contacto con su esposa e hijos. Esto genera conflictos internos que repercuten en la labor que desempeñan. Estos horarios de trabajo producen también agotamiento del personal, situación que no es la más óptima en un trabajo en que la atención y la concentración son indispensables.

Otro aspecto laborar importante, es la coordinación interna. Los Policías nos hablaron sobre la falta de cooperación de los oficiales a cargo de las diferentes unidades. En ocasiones, los pedidos han sido apresurados y sin considerar los medios que se necesitan para cumplir una orden. Por ejemplo, se solicita al personal censar a un barrio como Solanda, uno de los más numerosos de Quito, con pocos policías y en un tiempo mínimo. Nos comentaron también, que en varias oportunidades se ha solicitado convocar a todo el barrio a charlas

sobre Policía Comunitaria, sin que los oficiales que deben dictar la charla lleguen, generando descontento y desconfianza en la comunidad.

Un resultado que se debe resaltar, es el acercamiento logrado entre la sociedad civil y la Institución Policial. Durante la capacitación entre los voluntarios de Marcha Blanca y los Policías de trabajo se pudieron establecer lazos de amistad y confianza, los mismos que fortalecen el compromiso de las dos instituciones por trabajar conjuntamente.

## **2. Oficiales Coordinadores y de Planificación**

### **2.1. Objetivos**

El 1 y 2 de julio se realizó en el Club de Oficiales de la Policía, el taller de capacitación y evaluación del proceso entre Marcha Blanca y la Policía Comunitaria. Los objetivos de este taller fueron:

- ✓ Complementar la formación a la Policía Comunitaria.
- ✓ Evaluar la capacitación a los clases y policías
- ✓ Mejorar los procesos dentro de la Institución a través de la información recopilada con los policías.

### **2.2. Organización y logística**

Para este taller, se realizó la organización conjunta con la Jefatura del Servicio Urbano y Rural y la Policía Comunitaria. Se convocó a los oficiales coordinadores del DMQ, los Oficiales de operación y coordinadores de las 22 provincias del país, quienes iniciarán con el proceso de la Policía Comunitaria. Por un error en la convocatoria, no se pudo contar con todos los oficiales de provincia.

#### **Espacio Físico**

El taller se desarrolló en el Salón Chimborazo del Club de Oficiales Rancho San Vicente. El salón no fue el lugar más óptimo para la realización del curso,

ya que no se contó con mesas de trabajo en donde los policías puedan realizar actividades grupales y al ser un lugar amplio fue difícil captar la atención del grupo.

## **Temas**

Los temas trabajados con los Oficiales tuvieron estrecha relación con los tratados con los clases y policías, orientados a la labor de dirección que ellos desempeñan.

Estos talleres coincidieron con la estadía en Quito de dos oficiales de la Policía de Proximidad de España, quienes introdujeron el tema de policía comunitaria.

Con este grupo se trabajó también el tema de motivación, contando una vez más con el apoyo de Iván Vallejo, quien instó a los policías presentes a continuar con el tan importante trabajo que desempeñan.

Liderazgo, a cargo de Andrés Cordovez, sirvió como una herramienta de trabajo que les permita mejorar la relación con sus subalternos y al mismo tiempo iniciar la gestión con la comunidad. Aquí se hizo una diferencia entre las clases de liderazgo que pueden generarse resaltando aquel que busca el trabajo en equipo y la confianza con los colegas.

En autoestima, además de conocer las dificultades que enfrentan, fue un espacio en el que se compartieron las inquietudes de clases y policías. En este taller fue muy importante conocer que los malestares son similares en los diferentes rangos y jerarquías de la Institución.

Para los oficiales, se trabajó también el tema de manejo de conflictos. Las herramientas y técnicas impartidas se enriquecieron con las experiencias y ejemplos prácticos que los policías presentaron. Este tema se fortaleció con los principios de mediación y la presentación de este método para la resolución de conflictos en la comunidad.

Un gran incentivo para los Oficiales asistentes fue la capacitación que dictara el Comandante General de Policía sobre manejo de crisis. En este tema se impartieron técnicas que mejoran la gestión de la Policía en eventos en donde se necesita el trabajo coordinado entre varias instituciones.

### **2.3. Resultados**

En las diferentes talleres se realizaron conversaciones entre los asistentes quienes intercambiaron experiencias con aquellos que han participado en el Plan Piloto de la Policía Comunitaria en Quito.

Todos las asistentes coincidieron que la Policía Comunitaria no debe ser considerado como un Servicio Policial, sino como una predisposición y mística de trabajo de toda la Institución con la ciudadanía. Esta actitud de servicio debe ser flexible, dinámica, oportuna, eficaz, eficiente, educada, proactivo,. Sin embargo, estos principios deben ser implantados y respetados dentro de la institución. Para esto, es necesario mejorar la formación del Policía y prepararlo para la labor comunitaria y difundir estos nuevos objetivos dentro de la institución.

Se sugirió también mayor coordinación de la Policía Comunitaria con los otros servicios policiales para que la labor sea más integral y planificada.

Al igual que el grupo de clases policías, los Oficiales subrayaron la falta de apoyo y limitaciones que tiene la Institución. Los horarios de trabajo, la baja remuneración, la falta de material de comunicación, movilización y armas hacen que la labor policial no pueda ser óptima. Recalcaron la necesidad de atender los requerimientos del cliente interno, sensibilizando a las autoridades sobre las condiciones en que se desempeñan los Policías. La inestabilidad, prepotencia, sanciones, discriminación son prácticas dentro de la institución que repercuten negativamente en el servicio que brindan.

Sobre el plan de ejecución de la Policía Comunitaria a nivel nacional, sugirieron se evalué primero el proceso en Quito. Si bien es cierto, el trabajo ha sido positivo, existen dificultades de coordinación, planificación y logística como las concentraciones del personal que limitan la gestión del Policía Comunitario.

El Liderazgo es un factor que se nombró en repetidas ocasiones. Estas afirmaciones tienen relación con la exigencia de compartir la filosofía comunitaria desde los altos mandos policiales, impartiendo órdenes consensuadas y debidamente coordinadas para evitar conflictos y contradicciones. El resultado de esta acción tiene estrecha relación con la involucramiento ciudadano y la credibilidad de la sociedad civil en la institución. Otra sugerencia consistió en armar planes conjuntos que mejoren el trabajo policial con el compromiso de trabajo de las demás autoridades involucradas con la seguridad ciudadana. Para esto, es necesario llevar a cabo procesos de planificación conjunta entre la Policía, las autoridades judiciales y las autoridades locales.

Un aspecto que también debe apuntalar el trabajo comunitario es la difusión en la comunidad y en los diferentes sectores sociales. Para esto, se debe promover el liderazgo dentro de la comunidad para así formar redes de trabajo que integren activamente a la ciudadanía.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

- ✓ En general el Policía Comunitario tiene la mística de servicio y trabajo con la ciudadanía, lo cual constituye una fortaleza para la gestión que ellos realizan.
- ✓ Para el trabajo comunitario, el Policía debe reforzar sus habilidades y técnicas de gestión para que se mantenga como un líder objetivo y con capacidad de tomar las decisiones adecuadas en el momento justo.
- ✓ En los talleres se pudo apreciar el compañerismo entre los Policías Comunitarios. Se creó un espacio de intercambio de experiencias, en

donde las alternativas de soluciones se generaron también entre compañeros que habían enfrentado problemas similares comentando las acciones que habían emprendido. Por esto, es conveniente generar redes de trabajo entre las UPC's que pueda mejorar el servicio policial a través de la implementación de mejores prácticas en otros barrios.

- ✓ Para que la labor del Policía Comunitario sea óptima es necesario que se brinden todas las facilidades organizativas y logísticas para que el policía pueda realizar su trabajo y responder a las responsabilidades y compromisos asumidos con la comunidad.
- ✓ Se deben generar redes de trabajo interinstitucionales que involucren a todas las autoridades y responsables de la seguridad ciudadana como son: la administración de justicia, municipios y gobernaciones; además de organizaciones de asistencia social que trabajen temas como alcohol, drogas, violencia intrafamiliar, entre otros.
- ✓ La gestión del Policía Comunitario debe complementarse con la preparación y formación de verdaderos líderes barriales que consoliden el proceso y sean verdaderos aliados en la gestión de prevención de la inseguridad.
- ✓ Para que la labor policial sea óptima es indispensable mejorar sus condiciones de trabajo, sobretodo en lo que tiene que ver con sus horarios y su estabilidad en un lugar. La actual organización genera problemas en los hogares de los policías, lo mismo que repercute de manera negativa en el cumplimiento de su labor. La estabilidad del personal policial generará mayor confianza e interacción con la ciudadanía.
- ✓ El respeto, consideración y valoración del personal son principios y actitudes que mejorarán las relaciones dentro de la Institución y desencadenarán también en resultados positivos con la ciudadanía.

- ✓ Es necesario afianzar los lazos de cooperación entre la Policía y organizaciones de la sociedad civil para propiciar un acercamiento y trabajo conjunto con la ciudadanía, que permita involucrar a la sociedad civil en la prevención de la violencia e inseguridad y que rompa los mitos y resistencias de la colectividad con la Institución.
- ✓ Al ser los oficiales quienes comandan y dirigen las acciones de los Policías Comunitarios en cada localidad y considerando los esfuerzos de la Institución por acercarse más a la ciudadanía es fundamental continuar el proceso de capacitación a niveles jerárquicos superiores, especialmente en temas relacionados a trabajo comunitario, liderazgo, trabajo en equipo, de tal manera que sean verdaderos líderes dentro de la Policía y con la comunidad.
- ✓ Al momento de organizar procesos de capacitación, se debe prestar más atención a los aspectos logísticos. En primer lugar se deben considerar los horarios de trabajo de los policías, para que los talleres no interfieran sus días de descanso, además de garantizar la asistencia de cada uno de ellos. En segundo lugar, brindar las facilidades necesarias como es un pequeño refrigerio para los policías, cuando los cursos se realizan en períodos largos y entregar oportunamente el material de refuerzo de los temas.
- ✓ Se deben buscar actividades complementarias al servicio policial que motiven su autoformación y mejoramiento, como es el caso de realizar un concurso de oratoria. Para este tipo de actividades, Marcha Blanca ratifica su compromiso de apoyo, así como establecer alianzas con otras instituciones de la sociedad civil que participen en estos eventos.
- ✓ Es fundamental el seguimiento que se realice a la capacitación. En primer lugar, es necesario completar todos los módulos a aquellos policías que por franco o por reciente cambio no han asistido a todos los talleres y además, buscar espacios para volver a practicar las herramientas y evaluar su

aplicación con ejemplos vivenciales de los Policías Comunitarios, por lo que se debe garantizar la continuidad a este tipo de procesos.

- ✓ En una segunda etapa de la capacitación se sugiere retomar los temas del primer módulo, en especial aquellos que implican herramientas prácticas como es manejo de conflictos y trabajo con la comunidad. Además de acuerdo a las sugerencias y comentarios en los talleres, es conveniente realizar capacitación en deberes y derechos de acuerdo a las competencias de la Policía.
- ✓ Considerando que este servicio policial se está difundiendo a nivel nacional, es necesario considerar los logros y buenas prácticas realizadas en el DMQ y al mismo tiempo considerar las dificultades que han existido para que no se repitan en el resto del país.
- ✓ A partir del trabajo realizado en la capacitación, la percepción de Marcha Blanca como organización, así como a nivel personal de los voluntarios se ha modificado. Vemos a los Policía Nacional como un grupo humano diverso, con una mística de servicio en la mayoría de su personal haciendo un gran esfuerzo por cumplir a cabalidad su rol en la sociedad, con grandes limitaciones organizativas y de planificación pero al mismo tiempo realizando grandes esfuerzos por mejorar.
- ✓ Aprovechamos la ocasión para agradecer al Comandante General de Policía, General Jorge Poveda y en su nombre a la Policía Nacional por la apertura, disposición al trabajo conjunto y el constante reconocimiento a la labor que Marcha Blanca realiza. Gracias a su empeño de acercar a la ciudadanía y a la Policía, actos como el Plan Estratégico, se han convertido en eventos históricos que propician un cambio de actitud y nos acercan más a la meta de construir una sociedad más participativa y democrática. Una vez más ratificamos nuestro compromiso de apoyo a las acciones positivas que la Institución emprenda