**UNIDAD N° 2**

***ELEMENTOS CENTRALES DE LA POLICÍA COMUNITARIA***

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

La "comunidad" por la cual un patrullero tiene responsabilidad, podría ser un área geográfica pequeña, bien definida. Los sectores se configurarían para que preserven, tanto como sea posible, la unidad geográfica y las características sociales de los vecindarios mientras permitan aún un servicio eficiente.

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

**La policía comunitaria efectiva depende de optimizar el contacto positivo entre los oficiales patrulleros y los miembros de la comunidad.**

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

**Oficiales trabajando en tareas de largo plazo, en el mismo turno y sector, serán figuras familiares para los miembros de la comunidad y serán 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 incluir 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 sólo 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. 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.**

## ***PRIMER COMPONENTE CENTRAL: LA COMUNIDAD***

**Establecer y mantener la confianza mutua es la meta principal del primer componente central de la policía comunitaria: comunidad en sociedad.** La policía reconoce la necesidad de cooperación con la comunidad. En la lucha contra los crímenes serios, la policía ha alentado a los miembros de la comunidad a ir más allá con información relevante. Sumado a ello, la policía ha hablado a los grupos del vecindario, participó en eventos comerciales y cívicos, trabajó con agencias sociales, y tomó parte en programas educacionales y de recreación para los niños escolares. Las unidades especiales han provisto una variedad de servicios de intervención de crisis. Así, los esfuerzos cooperativos de la policía comunitaria ¿cómo difieren entonces de las acciones que han tenido lugar antes?

La distinción fundamental es que, en la policía comunitaria, la policía deviene en parte integral de la cultura comunitaria, y la comunidad asiste definiendo futuras prioridades y en la distribución de los recursos. La diferencia es sustancial y circunscribe metas básicas y compromisos.

**Comunidad en sociedad significa adoptar una perspectiva de servicio policial que excede el estándar del énfasis en la ejecución de la ley. Este amplio panorama reconoce el valor de las actividades que contribuyen a un sentido del orden y bienestar de un vecindario.**

Estas actividades pueden incluir:

• ayuda a las víctimas de accidentes o de crímenes,

• provisión de servicios médicos de emergencia,

• ayuda a resolver conflictos domésticos y del vecindario (Ej.: violencia familiar, disputas sobre tenencia de propiedades, o acoso racial),

• trabajar con residentes y comercios locales para mejorar las condiciones del vecindario,

• controlar el tráfico automotor y pedestre,

• proveer servicios sociales de emergencia y referencias a aquellos en riesgo (Ej.: fugitivos adolescentes, personas sin techo, intoxicados, y enfermos mentales),

• proteger el ejercicio de los derechos constitucionales (Ej.: garantizar el derecho a hablar de una persona, proteger asambleas legales de las 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 completa **deberá asegurarse la cooperación de los miembros de la comunidad para promover la seguridad.** La construcción de la confianza no ocurrirá en una sola noche; requerirá un continuo esfuerzo. Debe ser alcanzada antes que la policía pueda evaluar las necesidades de la comunidad y construir los lazos estrechos que generarán su apoyo.

En su turno, como lo ilustra la **Figura 1**, esta relación de cooperación dependerá de los lazos de confianza. Para construir esta confianza para una efectiva comunidad en sociedad, la policía debe tratar a la gente con respeto y sensibilidad.

**Figura 1** - Proceso de asociación de la comunidad




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

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

La estrecha alianza forjada con la comunidad no debería limitarse a un incidente aislado o a una serie de incidentes, ni confinada a un lapso específico. La sociedad entre la policía y la comunidad debe ser resistente y balanceada. Debe derrumbar los viejos conceptos de los

profesionales versus los civiles; la comunidad debe ser colaboradora en la búsqueda para alentar y preservar la paz y la prosperidad. La presencia policial más conspicua del oficial de patrullas de largo plazo en sí misma puede alentar la respuesta de la comunidad. Pero no es suficiente. La organización policial completa debe asegurarse vigorosamente la cooperación de los residentes de la comunidad en la persecución de las metas de la persuasión del crimen y la preservación del orden. El personal policial en todos los niveles debe unirse en la construcción de una amplia armonía con los miembros de la comunidad.

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

El departamento de administración consultará a los miembros de la comunidad acerca de las tácticas de supresión de las bandas, y todos los niveles del departamento solicitarán activamente los intereses y las sugerencias de los grupos comunitarios, los residentes, los líderes, y los oficiales del gobierno local. En esta sociedad policía/comunidad, proveer servicios sociales críticos será reconocido como algo inextricablemente ligado a la persuasión del crimen, y la solución de problemas devendrá en un esfuerzo cooperativo.

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

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

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.** Como la policía reconoce la eficiencia de la perspectiva del servicio de policía orientado a la solución de problemas, también hay una creciente conciencia de que la comunidad deba involucrarse, lo que es esencial para su éxito.

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

Como lo ilustra la **Figura 2**, en el proceso de solución de problemas, 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”.

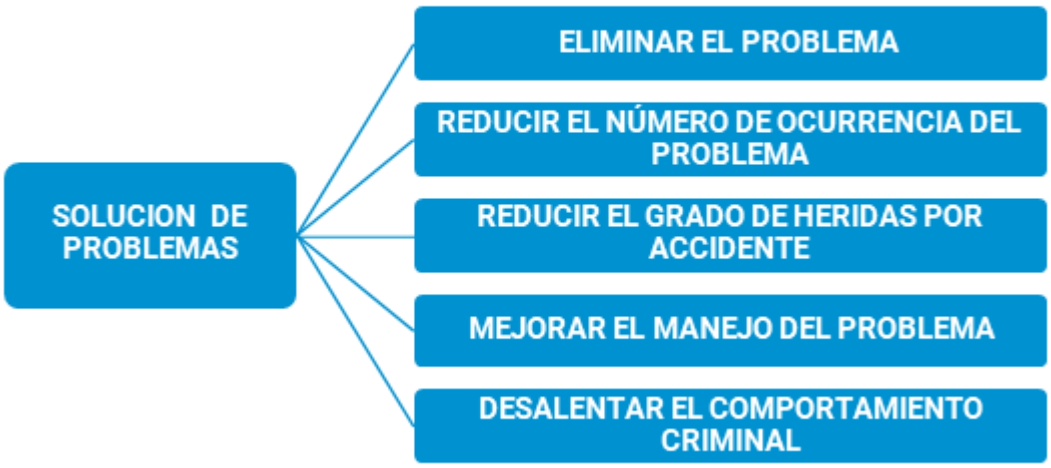



**Figura 2** - Proceso de resolución de problemas

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

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 las señales viales, y destruyendo o rehabilitando edificios abandonados que pueden proveer una atmósfera incentivadora del crimen.
• **Reducir el número de ocurrencias del problema.** El tráfico de drogas y los problemas que lo acompañan tales como el robo y la violencia de las pandillas decrecerá si la policía y la comunidad trabajan juntos para establecer centros de consejos y de rehabilitación. Las soluciones de largo plazo pueden incluir la intensificación acerca de las drogas en las escuelas, iglesias, y hospitales.

• **Reducir el grado de las heridas por incidente.** Por ejemplo, la policía puede enseñarle a los oficinistas de los depósitos cómo actuar durante un robo para evitar ser heridos o muertos y puede aconsejar a las mujeres en la comunidad acerca de los caminos para minimizar los chances de ser asesinadas o heridas seriamente si son atacadas.
• **Mejorar el manejo de los problemas.** La policía debe siempre hacer un esfuerzo para tratar humanamente a las personas (Ej.: mostrar sensibilidad al tratar con víctimas de violaciones y buscar modos para simplificar su trauma, o incrementar su eficiencia en el manejo de jóvenes que huyen de sus casas, adictos a las drogas, 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.

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. Los oficiales de patrulla tradicionalmente han tenido un bajo estatus, pese al alcance y sensibilidad de las tareas que desempeñan. Policía comunitaria requiere el cambio de la iniciativa, de la toma de decisiones, y de la responsabilidad delegada hacia abajo dentro de la organización policial. El oficial del barrio o el subcomisario devienen en responsables de la gerencia de los servicios a la comunidad y "... todo lo que sea de naturaleza policial [en esa comunidad] 'pertenece' a esa persona".

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

El cambio en el estatus y los deberes del patrullero es crítico para la comunidad unida en sociedad y para la solución de problemas. La estabilidad asignada a esos oficiales de vecindario

es también esencial, si es que desarrollarán estrechas relaciones de trabajo con sus comunidades porque:

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

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

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

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

## ***VALORES: PRINCIPIOS GUÍA***

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

**Los valores son las creencias que guían a la organización y el comportamiento de sus empleados...Las creencias más importantes son aquellas establecidas para ser el propósito**

**último de la organización...Proveen a la organización su raison de'être (razón de ser) para los que pertenecen o no a ella y justifican la continua inversión en la empresa de la organización... [Ellos] influyen decisiones sustantivas y administrativas de cara a la organización, ellos prestan coherencia y predictibilidad a las acciones de la más alta conducción y las respuestas a las acciones de los empleados. Ayuda a los empleados a tomar sus propias decisiones y usar su discreción con la confianza de que están contribuyendo, más que detractando, el desempeño organizacional.**
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.

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.**

**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.