



Revista Científica General José María Córdova

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)

Bogotá D.C., Colombia

ISSN 1900-6586 (impreso), 2500-7645 (en línea)

Web oficial: <https://www.revistacientificaesmic.com>

Seguridad ciudadana y actividad policial comunitaria en Argentina. Estudio de caso en Rosario

Marco Iazzetta

<https://orcid.org/0000-0002-8895-3847>

marcoiazzetta@fcpolit.unr.edu.ar

Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina

Citación: Iazzetta, M. (2019). Seguridad ciudadana y actividad policial comunitaria en Argentina. Estudio de caso en Rosario. *Revista Científica General José María Córdova*, 17(25), 93-110. DOI: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.387>

Publicado en línea: 1 de enero de 2019

Los artículos publicados por la *Revista Científica General José María Córdova* son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados.



Para enviar un artículo:

<https://www.revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/about/submissions>



Miles Doctus



Revista Científica General José María Córdova

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)
Bogotá D.C., Colombia

Volumen 17, Número 25, enero-marzo 2019, pp. 93-110

<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.387>

Seguridad ciudadana y actividad policial comunitaria en Argentina. Estudio de caso en Rosario

Citizen security and community policing in Argentina: a case study in Rosario

Marco Iazzetta

Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina

RESUMEN. En 2013 se inició en la Provincia de Santa Fe (Argentina) un proceso de reforma policial que tuvo por objeto la sectorización de la Policía provincial. En este sentido, se crearon tres nuevas estructuras. En el presente trabajo analizamos el diseño de una de estas: la Policía Comunitaria de la Provincia de Santa Fe. Consideramos que el estudio de caso de una primera experiencia desarrollada en la ciudad de Rosario constituye una vía de entrada privilegiada para comprender el destino posterior de esta. Así, sostenemos que, desde el comienzo, la Policía Comunitaria de Santa Fe estuvo condicionada por problemas que se observan en su diseño y, además, fue concebida como una institución subordinada a las formas “tradicionales” de actividad policial con perfil comunitario.

PALABRAS CLAVE: seguridad ciudadana; Policía Comunitaria; Rosario; Argentina.

ABSTRACT. A process of police reform was initiated in 2013, in the Province of Santa Fe (Argentina), aimed at the sectorization of the provincial police force. To this end, three new structures were created. In this work, we analyze the design of one of these structures, the Community Police of the Province of Santa Fe. This case study, of an early experience, which took place in the city of Rosario, provides an advantaged insight into its impending fate. Thus, we maintain that, from the beginning, the Community Police of Santa Fe was conditioned by problems in its design; moreover, it was conceived as an institution subordinated to the “traditional” forms of police activity with community profiles.

KEYWORDS: Argentina; citizen security; community police; Rosario

Sección: SEGURIDAD Y DEFENSA • Artículo de investigación científica y tecnológica

Recibido: 5 de septiembre de 2018 • Aceptado: 11 de diciembre de 2018

CONTACTO: Marco Iazzetta ✉ marcoiazzetta@fcpolit.unr.edu.ar

Introducción

La seguridad pública y, en especial, los asuntos policiales no son temas en los que el progresismo de América Latina se haya sentido cómodo. No obstante, a partir de los años noventa, algunos gobiernos pertenecientes a este arco político procuraron realizar una serie de reformas sobre las instituciones policiales de sus países, con el objeto de reducir, contener o fiscalizar la impronta represiva y corrupta que las caracterizaba y, así, fomentar la participación ciudadana en asuntos de seguridad pública (Saín, 2010).

En este sentido, en la Provincia de Santa Fe (Argentina) en el año 2013, durante el gobierno del Frente Progresista Cívico y Social (FPCyS)¹, se inició un proceso de reforma policial motivado por varias causas, entre ellas, un aumento de la cantidad de delitos contra la propiedad, un crecimiento exponencial de la tasa de homicidios, la visibilidad que cobró la participación activa de funcionarios policiales en organizaciones delictivas y en la gestión de economías ilegales, la detención del jefe de la Policía de Santa Fe y el incremento de la actividad delictiva de bandas de criminalidad compleja. Esta reforma policial se caracterizó por un proceso de sectorización de la Policía de Santa Fe mediante la creación de tres estructuras: la Policía de Investigaciones (PDI), la Policía de Acción Táctica (PAT) y la Policía Comunitaria (PC)².

En el presente artículo nos centraremos únicamente en el análisis de esta última. Creada en enero del 2014, tuvo dos “pruebas piloto”, en primer lugar, en el barrio Barranquitas de la ciudad de Santa Fe y posteriormente en el barrio Las Flores de la ciudad de Rosario³. Como veremos en el desarrollo de la investigación, el objetivo era constituir un cuerpo policial diferenciado que pudiese mostrar resultados positivos, a partir de una estrategia de monitoreo y de rendición de cuentas con los ciudadanos, para después exhibir esos resultados a los jefes de las regionales policiales y proponer que toda la Policía de la Provincia de Santa Fe tuviera un perfil comunitario.

Desde este momento a la actualidad, la Policía Comunitaria ha atravesado diferentes etapas, y hoy por hoy, en realidad, podríamos decir que se mantiene de forma muy acotada, desvirtuada en comparación con las metas que se habían fijado al momento de su formulación. En efecto, se advierte su paulatino desmantelamiento en algunas localidades más pequeñas de la provincia, a partir de la reubicación de sus agentes en

1 El FPCyS es una alianza política de centro-izquierda que surgió en Argentina en 2006. Se encuentra integrada por el Partido Socialista, el Movimiento Libres del Sur, el Partido Demócrata Progresista, la Coalición Cívica ARI Santa Fe, un sector de la Unión Cívica Radical (UCR) y un sector de la Generación para un Encuentro Nacional (GEN). Esta alianza gobierna en la Provincia de Santa Fe desde el año 2007, a partir de la elección de Hermes Binner como gobernador, primer socialista que ocupa un cargo de este nivel en la historia de la Argentina. Lo sucedieron Antonio Bonfatti (2011-2015) y el actual gobernador Miguel Lifschitz.

2 Cabe señalar que otra estructura policial fue creada en 2012: la Policía de Seguridad Vial (PSV).

3 Con posterioridad a estas primeras experiencias, se implementaron dispositivos similares en los barrios Pichincha, Ludueña, Echosortu, La Tablada, Industrial, Tiro Suizo de Rosario y Coronel Dorrego de la ciudad de Santa Fe. También se inauguraron Casas de la Policía Comunitaria en las localidades de Reconquista, Santo Tomé y Villa Gobernador Gálvez.

otras áreas de la Policía de Santa Fe y el cierre de las Casas de la Policía Comunitaria —estructura física que les era propia—. En las ciudades más importantes, en cambio, este dispositivo policial estaría más bien atravesando un proceso de “refuncionalización” (Asumió el director Pereyra, 2018; Por las críticas de los vecinos, 2018). En el caso de Rosario, por ejemplo, si bien se mantuvo la misma dotación de agentes, estos dejaron de estar asignados de manera estable en un barrio para realizar cotidianamente sus tareas policiales. Actualmente se encuentran concentrados en un mismo edificio y desde allí son destinados “adonde sea necesario” para cumplir con tareas de proximidad policial (Por las críticas de los vecinos, 2018).

Para el objetivo de este trabajo, nos limitaremos a analizar el modo en que la Policía Comunitaria fue diseñada para el barrio Las Flores (Rosario), para una de las “pruebas piloto” que se implementaron. En un primer momento caracterizaremos, desde una perspectiva teórica, las policías con perfil comunitario en general, para posteriormente dar cuenta del contexto de emergencia de la política pública en cuestión.

Por último, con respecto a la metodología utilizada, nos valemos, por un lado, de la información obtenida a partir de entrevistas a funcionarios políticos y policiales⁴, por otro, del análisis de la normativa, de estadísticas delictivas y de diferentes documentos oficiales que abordan el tema en cuestión.

Marco teórico

La policía comunitaria es una de las estrategias de reforma policial que se ha implementado mayoritariamente en todo el mundo con el objeto de responder a los abusos de poder, falta de efectividad, pobre confianza pública y dudas sobre la legitimidad de la policía (Crawford, 1997).

Existe una amplia bibliografía que se refiere a esta temática desde diferentes disciplinas, perspectivas y abordajes. Como punto de partida, pueden distinguirse aquellos trabajos que analizan la implementación y la evaluación de programas de policía comunitaria a partir del estudio de casos: Beato (2004), Campoy-Torrente, Chelini y Soto-Urpina (2016), Chinchilla (2004), De Mesquita Neto (2004), Dellasoppa (2002), Eijkman (2007), Labra Díaz (2011), Llorente (2004), Pontón (2009), Skogan y Hartnett (1997) y Tudela-Poblete (2012).

Un segundo grupo se focaliza en el acercamiento a diferentes experiencias de policía comunitaria en clave comparada: Arias y Ungar (2013), Bergman y Flom (2012), Frühling (2003, 2004), Frühling y Candinas (2004) y Wisler y Onwudiwe (2009).

Por último, mencionamos otros estudios que, si bien se refieren a diferentes casos y presentan resultados de investigaciones empíricas, tienen un enfoque predominantemente teórico o histórico: Dammert (2001), Fielding (2002, 2005), Kappeler y Gaines (2009),

4 Entre febrero y marzo del 2018 se realizó una serie de entrevistas estructuradas a funcionarios que estuvieron involucrados en el proceso de formulación e implementación de la Policía Comunitaria de Santa Fe.

Macdonald (2002), Newburn y Reiner (2012) y Peak (2013). Entre estos trabajos, destacamos fundamentalmente el libro de Brodeur (2011), que dedica una sección al examen de la policía comunitaria y de la policía de resolución de problemas, en el marco del proceso de reforma de las policías anglosajonas iniciado con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial. En este mismo sentido, Greene (2006) revisa la emergencia de los dos modelos de actuación policial anteriormente mencionados y analiza el desarrollo histórico de otros enfoques, para lo cual toma en consideración los presupuestos que se encuentran implícitos en cada uno.

Cordner (2014), por su parte, procura definir la policía comunitaria, determinar las causas de su popularidad a finales del siglo XX, las dificultades de su implementación y las evidencias en cuanto a su efectividad y sus posibilidades en el futuro. Los trabajos de Sozzo (2000, 2008), en cambio, permiten adquirir una visión más general de las diferentes tácticas de prevención del delito y, en lo que respecta a nuestro objeto de estudio, la táctica comunitaria, pues describe sus diversas posiciones teóricas, sus técnicas de intervención y las críticas que se le hacen comúnmente.

Como señala Dammert (2012), un buen enfoque de prevención del delito a nivel comunitario permite 1) identificar estrategias de prevención situacional del crimen y de la violencia, de forma que se reduzcan las posibilidades de actividad criminal y 2) desarrollar acciones de prevención mediante un enfoque social que apunte a las causas del crimen y la violencia. Del mismo modo, varias etapas pueden conformar el enfoque a nivel comunitario e incluyen 1) participación de la comunidad y organización para el éxito y el desarrollo de asociaciones estratégicas, 2) una evaluación para identificar los principales problemas de violencia y crimen en la comunidad, 3) el desarrollo de una estrategia de prevención para la comunidad, 4) administración e implantación de la estrategia, 5) establecimiento de mecanismos de coordinación con organizaciones de la sociedad civil; y 6) seguimiento y evaluación de la estrategia.

La policía comunitaria se destaca, entre las diferentes técnicas de intervención, por una orientación comunitaria en materia de prevención de delitos y por su implementación en diversos contextos nacionales en América Latina. No obstante, esta no constituye una invención contemporánea, sino que representa, más bien, un redescubrimiento de los principios de la acción policial que fueron enunciados en el mundo anglosajón desde 1830 hasta 1930. Las ideas de proacción, prevención y asociación entre la policía y el público se remontan de manera evidente a los principios de la policía británica, tal como fue anunciado por sir Robert Peel. En cuanto al hecho de poner el acento prioritariamente en el mantenimiento del orden —que implica concebir al policía como un generalista más que como un experto o un trabajador especializado—, Brodeur (2011) encuentra sus orígenes en los Estados Unidos, en las teorías que fueron enunciadas antes de los trabajos de la Comisión Wickersham, en el año 1931.

Asimismo, existe poco acuerdo acerca de cuáles son los elementos que caracterizan a dicha policía. Como señala Fielding (2005), el término *policía comunitaria* es un concep-

to camaleónico, pues sirve para referirse a un proceso en el cual el control del crimen es compartido con el público tanto como a un medio que permite desarrollar la comunicación con el público —por ejemplo, las reuniones de consulta (*consultation meetings*)—. No obstante, en un sentido más general, se refiere a un estilo icónico de control, en el cual la policía está cerca del público, conoce sus preocupaciones a partir de los regulares contactos cotidianos que mantiene y actúa de acuerdo con los deseos de la comunidad. En este sentido, se considera que los programas de policía comunitaria se distinguen por una serie de características centrales: el control preventivo en áreas geográficas muy reducidas, el establecimiento de relaciones estrechas entre la comunidad y la policía, la intervención de la comunidad en la labor policial preventiva, y la participación de la policía en el estudio de las condiciones y circunstancias que favorecen los conflictos y la delincuencia en el ámbito local (Brodeur, 2011; Dammert, 2007; Frühling, 2005; Reiner, 2012; Sozzo, 2000, 2008).

Como señala Saín (2010), el modelo de policía comunitaria no solo requiere de nuevas estrategias policiales, sino también de un nuevo enfoque institucional y de una nueva estructura orgánico-funcional. Con relación al aspecto organizativo, implica un cambio profundo en materia de descentralización operativa, delegación de responsabilidades de planeamiento y conducción táctica y el desarrollo de nuevas formas de evaluación del desempeño policial. Con respecto al funcionamiento, se requiere la ampliación del mandato policial tradicional (basado en las labores de prevención y conjuración delictiva, así como en el mantenimiento del orden público) en cuanto a la resolución de los problemas de la comunidad que inciden directa o indirectamente en la situación de seguridad local. Se requiere también el desarrollo de nuevas modalidades de intervención policial volcadas en un enfoque más proactivo que reactivo, en el que se enfatice en las causas por encima de las consecuencias de la violencia y el delito. Conviene, además, la selección especializada del personal policial, su capacitación como servidor público y gestor social. Finalmente, se debe tener en cuenta el establecimiento de mecanismos de cooperación, coordinación e intervenciones conjuntas con el gobierno local o con las agencias locales del gobierno estadual o nacional; la inserción e intervención del accionar policial en las políticas locales de desarrollo social; y la obligación de rendir cuentas de las labores policiales a las autoridades políticas locales y a la comunidad (Saín, 2010).

Por otra parte, como señalan Fielding (2005) y Sozzo (2000, 2008), la construcción de la policía comunitaria descansa en una concepción ficticia de la comunidad. Detrás de este dispositivo reside el presupuesto teórico de que la comunidad constituye un conjunto de personas que no solo comparten una ubicación geográfica, sino también intereses o identidades. Sin embargo, como establece el último autor aludido, comunidad no es sinónimo de consenso. En las áreas urbanas, con la mixtura constante de géneros, etnias, culturas, grupos de edad, clases, etc., esta imagen armónica se transforma en mítica.

Discusión

Surgimiento de la Policía Comunitaria de Santa Fe y proceso de reforma en seguridad

Como se comentó en la introducción, el momento de implementación de la policía comunitaria se caracterizó por un aumento de delitos, un crecimiento exponencial de los homicidios, la participación de funcionarios policiales en organizaciones delictivas (“caso Tognolli”) y el incremento de la actividad delictiva de bandas (como el caso destacado de Los Monos).

Con respecto al aumento de la tasa de delitos contra la propiedad, en 2007 la provincia tuvo 2004 delitos por cada 100 mil habitantes⁵, suma que ascendió a 2206 en el año 2014⁶. En cuanto al aumento en la tasa de homicidios en la provincia, en 2011 la tasa fue de 9 por cada 100 mil habitantes; en 2012, de 10,2; en 2013, de 13,1, y finalmente en 2014, de 13,6⁷. No obstante, para tener un panorama más amplio, tenemos que observar la tasa de homicidios en sus dos ciudades más populosas, Santa Fe y Rosario. En efecto, en la primera, en el 2011, la tasa fue de 16,7 por cada 100 mil habitantes; en 2012, de 21,7; en 2013, de 24,3 y en 2014 alcanzó los 32,8⁸. En Rosario se puede observar una evolución similar: en 2011, tuvo una tasa de 14,5 por cada 100 mil habitantes; en 2012 fue de 16,2; en 2013, de 23, y en 2014 presentó una tasa de 21,1⁹. Cabe destacar que para el periodo 2011-2014 se calcula que la tasa de homicidios a nivel del país fue de 7,6 por cada 100 mil habitantes, por lo que el registro a nivel provincial superaba ampliamente la media nacional¹⁰.

En segundo lugar, cabe mencionar un hecho particular que derivó en una crisis política sin precedentes en el gobierno del Frente Progresista Cívico y Social (FPCyS): la detención de Hugo Tognoli, jefe de Policía de la Provincia de Santa Fe, en marzo del 2013. La justicia federal lo condenó finalmente en 2015 a seis años de prisión por complicidad y connivencia con el narcotráfico¹¹.

5 Información obtenida de <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/26561> (27/10/2018). Cabe señalar que se utiliza este año como referencia, pues, desde entonces hasta el 2016, no se publicaron las estadísticas criminales a nivel nacional.

6 Información obtenida de <https://estadisticascriminales.minseg.gob.ar/#> (27/10/2018).

7 Informe sobre Homicidios del Ministerio Público de la Acusación de Santa Fe año 2017: <https://bit.ly/2qAXW5i> (27/10/2018).

8 Informe sobre Homicidios del Departamento La Capital y Ciudad de Santa Fe (2014) del Ministerio Público de la Acusación de la Provincia de Santa Fe: <https://bit.ly/2PNH1uw> (27/10/2018).

9 Informe sobre Homicidios del Departamento Rosario y Ciudad de Rosario (2014) del Ministerio Público de la Acusación de la Provincia de Santa Fe: <https://bit.ly/2AW5gyg> (27/10/2018).

10 Información del sitio oficial de Estadísticas Criminales de la República Argentina del Ministerio de Seguridad de la Nación: <https://estadisticascriminales.minseg.gob.ar/#> (27/10/2018).

11 Fue declarado culpable por encubrimiento agravado del vendedor de drogas de la zona costera santafesina Daniel “Tuerto” Mendoza y por coacciones a la dirigente de la ONG Madres Solidarias, Norma Castañón, denunciante de dicha situación: <https://www.lacapital.com.ar/policiales/por-que-condenaron-prision-hugo-tognoli-ex-jefe-policia-la-provincia-n484111.html>.

Por último, el periodo analizado se caracterizó por el recrudescimiento del accionar de las bandas narcodelictivas, especialmente, de la ciudad de Rosario, lo cual en gran parte explica el aumento de la tasa de homicidios durante esos años. El caso paradigmático sería el de la banda Los Monos, organización que montó un negocio millonario a partir de la producción y venta de una cocaína barata, adaptada al mercado popular¹². La importancia de esta banda es que ideó un modelo de negocios caracterizado por la diseminación de más de 200 búnkeres para vender esa droga y protegerse de sus competidores con esas construcciones blindadas que estaban a la vista de todos, incluso, de la Policía¹³. La violencia extrema que diseminaron por Rosario —sobre todo, después de la muerte de su líder, Claudio Cantero, alias El Pájaro (26 de mayo de 2013)— siempre fue utilizada con el objeto de mantener el negocio del narcotráfico¹⁴.

Frente a esta situación, el gobierno de Santa Fe desarrolló una serie de medidas con el objeto de modificar la imagen de la gestión del gobernador Antonio Bonfatti y, en especial, la de la policía provincial. En noviembre del 2012, la gestión del Frente Progresista Cívico y Social (FPCyS) promovió el Plan de Seguridad Democrática, estructurado a partir de diez “acciones u objetivos” en políticas de seguridad: 1) conformación de una nueva policía a partir de la segmentación de sus funciones y mediante la regionalización; 2) implementación de experiencias de seguridad comunitaria; 3) aumento exponencial de equipamiento policial, infraestructura y tecnología; 4) transformación de los planes de estudios y capacitación policial; 5) implementación de Centros y de un Sistema Integrado de Denuncia (911); 6) abordaje de delitos complejos; 7) creación de un área de seguridad deportiva; 8) creación de la Agencia de Seguridad Vial; 9) profesionalización del personal penitenciario; y 10) conformación del Consejo Provincial de Seguridad (González, 2014).

Asimismo, en diciembre del 2012, a partir de la sanción de la Ley 13297 y del Decreto 3973/2012 que promulga la anterior normativa con enmiendas, se declara la “emergencia en materia de seguridad pública” en todo el territorio provincial por el término de dieciocho meses, “con la finalidad primordial de lograr y garantizar la protección integral de la vida y los bienes de las personas”. La norma faculta al poder ejecutivo para reajustar los recursos y disponer todo lo conducente a reestructurar y organizar la Policía de la provincia en unidades territoriales más pequeñas, constituir un Cuerpo Táctico Unificado y una Dirección General de Investigaciones de carácter provincial, instaurar responsables distritales de seguridad, fomentar la participación ciudadana en la selección de las autoridades, incrementar la injerencia de los gobiernos locales y tomar todas las medidas administrativas necesarias para que las áreas de personal, de logística y de gestión de los sumarios administrativos pasen a depender directamente del Ministerio de Seguridad.

12 Para un mayor conocimiento de la organización Los Monos, ver De los Santos y Lascano (2017).

13 Como señala Saín (2015, p. 19), en el caso argentino, el actor clave que garantiza la estabilidad del ambiente, la clandestinidad del negocio y los medios para consolidarlos es la policía.

14 Más información en <https://www.lanacion.com.ar/2124046-los-monos-la-banda-que-construyo-su-negocio-narco-con-la-muerte>.

Asimismo, se establece la ampliación del número de cargos de la planta de personal permanente de la Policía de la Provincia de Santa Fe del Ministerio de Seguridad en la cantidad total de cuatro mil efectivos¹⁵.

Por otra parte, la Ley 13408 del año 2014, modifica el artículo 2, inciso c) de la normativa anteriormente aludida y dispone que *se podrán incorporar los aspirantes que hubieren cursado el primer año de la carrera como personal de la Policía de la Provincia de Santa Fe*, los cuales quedarán así ingresados en el grado de suboficial de Policía¹⁶. Anteriormente, la Ley 12333 del año 2004 que crea el Instituto de Seguridad Pública (ISEP) establecía que para postularse para ingreso al cuerpo policial los aspirantes debían realizar la carrera de auxiliar en seguridad, que tiene una duración mínima de dos años¹⁷. Es decir que con la Ley 13408 se acortó el periodo de formación de los aspirantes a ingresar al cuerpo de seguridad, pues *en solo un año estarían habilitados para cumplir “funciones preventivas en Comisariás y lugares públicos”*¹⁸.

Con este marco normativo se inicia un proceso de reforma en materia de seguridad. En primer lugar, se promueve un proceso de regionalización y descentralización de la Policía de Santa Fe a partir de la creación de cinco direcciones generales regionales:

- Región 1. Nodo Reconquista
- Región 2. Nodo Rafaela
- Región 3. Nodo Santa Fe
- Región 4. Nodo Rosario
- Región 5. Nodo Venado Tuerto

Todas ellas funcionaron bajo la dependencia administrativa y funcional de la Secretaría de Seguridad Pública, a través de la conducción y mando de la Jefatura de Policía de la Provincia de Santa Fe. El objetivo de esta reforma fue “descomprimir las administraciones centrales, favoreciendo resoluciones más ágiles y una mayor proximidad con la ciudadanía”¹⁹. En este sentido, en cada región se procuró la creación de cinco Jefaturas Policiales con sede en la ciudad asiento del nodo correspondiente y cinco directores territoriales del Ministerio de Seguridad (jefes políticos de la Policía)²⁰.

Además de este proceso de regionalización y descentralización, se puede observar otro de *fragmentación* o *sectorización* de la Policía de Santa Fe, a partir de la creación de cuatro estructuras policiales: la Policía de Seguridad Vial (PSV), la Policía de Investigaciones (PDI), la Policía de Acción Táctica (PAT) y la Policía Comunitaria. Cabe

15 Versión digital de la Ley 13297 y Decreto 3973/2012 disponibles en <https://bit.ly/2B1EJ2D> (27/10/2018).

16 Versión digital de la Ley 13408 disponible en <https://bit.ly/2FkvJK8> (27/10/2018).

17 Versión digital de la Ley 12333 disponible en <https://bit.ly/2Pnqhe9> (27/10/2018).

18 Ley 13297 y Decreto 3973/2012.

19 Decreto 4732/2014. Ver versión digital en <https://bit.ly/2OFdhv3> (27/10/2018).

20 Estos últimos fueron nombrados, pero finalmente prevaleció la visión de la cúpula policial y no se descentralizó la jefatura en cinco jefes regionales.

destacar que la conducción y coordinación operativa de cada una de estas era ejercida por cuatro direcciones generales diferentes y cuatro direcciones de representación regional en cada uno de los nodos²¹.

De este modo, se procuró ejercer la conducción civil y estratégica de la Policía de Santa Fe, a partir de la subordinación de la institución a las directivas de seguridad pública formuladas por las autoridades gubernamentales.

Diseño de la Policía Comunitaria de Santa Fe

La formación de un cuerpo policial con perfil comunitario no es una iniciativa de la propia Policía Provincial, sino que surge de la gestión de Raúl Lamberto en el Ministerio de Seguridad de Santa Fe. El objetivo era constituir un cuerpo policial diferenciado que pudiese mostrar resultados positivos luego de un tiempo, a partir de una estrategia de monitoreo y de rendición de cuentas con los ciudadanos, para posteriormente extender este perfil de vigilancia a toda la policía provincial. No obstante, no existe un marco normativo que regule a la Policía Comunitaria provincial, que establezca sus objetivos, sus funciones y su estructura orgánica. Esta fue creada por medio de una resolución ministerial cuyo texto no detalla esta información. Por medio del Decreto 2710/2013, de creación de la Dirección Provincial de Policía de Proximidad, se establece que la Policía Comunitaria, en “áreas de optimizar la calidad del servicio público que representa la seguridad pública”, tiene como objetivo aproximarse

al vecino, a las familias, integrándose en un núcleo social en el que adquiera respeto y confianza, para fortalecer sus lazos sociales con la comunidad a la que debe servir, restaurando esa relación de confianza, confianza y cordialidad que debiera existir entre los ciudadanos y aquellos integrantes de la sociedad que han sido capacitados, entrenados y enseñados en la labor de cuidarlos y de proteger la paz social.

En los documentos oficiales se afirma que el policía comunitario se caracteriza por 1) poseer un ámbito territorial de acción acotado a un territorio determinado; 2) instaurar vínculos estrechos con el ciudadano, mediante el conocimiento de su entorno y de sus problemas; 3) desarrollar una actividad policial de carácter preventivo y proactivo; 4) establecer alianzas con las autoridades locales para el adecuado desarrollo de las actividades de prevención del delito y la violencia, como también de los servicios comunitarios asumidos; 5) poseer autonomía funcional dentro de las funciones asignadas legalmente y en el marco de las estrategias y planes definidos conjuntamente con la comunidad en que opera; 6) rendir cuentas públicamente por su accionar (Dirección Provincial de Policía de Proximidad, 2014).

De las entrevistas realizadas a los diferentes funcionarios se desprende que el agente comunitario tendría que tener un rol de líder y actuar como mediador y representante del

21 Esta situación finalmente no perduró en el tiempo y se modificó con los decretos 2001/2016 y 2002/2016.

Estado. Tendría que conocer a la perfección el tejido social y las demás reparticiones públicas, para colaborar en el cumplimiento de las demandas insatisfechas de la comunidad en materia de servicios públicos, la iluminación del barrio, el desmalezamiento, etc. Lo que se buscaba era que la ciudadanía regresara al espacio público, de forma que aumentara el control social y disminuyera la criminalidad.

Con respecto al barrio de Rosario en el que sería implementada la primera experiencia comunitaria, el gobernador Antonio Bonfatti decidió que fuera en Las Flores. Desde la perspectiva de los entrevistados, la elección del barrio tenía un sentido simbólico, pues demostraba la decisión del Estado provincial de recuperar ese territorio, en el cual la banda criminal de Los Monos actuaba como un “para-Estado”, brindando servicios y protección a la población del barrio.

Con relación a la distribución de los recursos humanos, se estableció que se asignarían 40 policías comunitarios al territorio mencionado (28 cadetes egresados del ISEP en agosto 2013 y 12 agentes policiales con una experiencia no mayor a 5 años), uno por cada “microbarrio” (cada 400 metros), quienes tendrían que realizar el patrullaje en línea recta durante seis (6) horas al día.

Con este fin, se efectuó una preselección entre los cadetes recibidos y, durante los meses previos a la implementación de la primera experiencia, se brindó una capacitación en el ISEP a través de un “Curso intensivo en destrezas de policiamiento comunitario” con una carga horaria de 30 horas. Además, se efectuó un taller intensivo de mediación sobre “Facilitadores comunitarios para la resolución de conflictos”, con una carga horaria de 60 horas, cuyo cuerpo docente estuvo integrado por mediadores profesionales de la Dirección Provincial de Desjudicialización de la Solución de los Conflictos Interpersonales de la órbita del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Dirección Provincial de Policía de Proximidad, 2014). Con respecto a la elección de agentes policiales que recién finalizaran sus cursos de formación, uno de los entrevistados señaló que esto tuvo por objeto que ingresaran en el nuevo dispositivo con la menor introspección posible de la cultura policial, así podían interiorizar el nuevo perfil comunitario.

Al llegar al barrio, los agentes comunitarios tendrían que presentarse con cada vecino del “microbarrio” asignado, entregarles su tarjeta personal, en la cual constaría su correo electrónico y su teléfono celular oficial, y explicarles cuáles serían sus funciones en materia de seguridad. Por otro lado, en uno de los documentos oficiales se establece que

sería valioso que el policía comunitario, a través de un diálogo circular no sugestivo, pudiese acceder a información sobre el residente y sus características sociales, económicas y culturales, como así también conocer su opinión personal sobre la seguridad del barrio. Esta información le permitirá al policía comunitario, entre otras cosas, realizar un diagnóstico preciso sobre su objeto de trabajo. (Dirección Provincial de Policía de Proximidad, 2014)

Igualmente se afirma que, en dicha oportunidad, los policías comunitarios deberían hacer entrega a los vecinos de folletos con las características del programa y un manual de

prácticas de autoprotección, así como aprovechar “esta instancia para la necesaria sensibilización de su nuevo rol de facilitadores de relaciones de consenso preventivas de situaciones de violencia y delito” (Dirección Provincial de Policía de Proximidad, 2014). En este sentido, le tendrían que hacer recomendaciones a los habitantes sobre controles situacionales del delito y la adopción de medidas tendientes a reducir las oportunidades delictivas.

Se consideró también importante que el policía comunitario se reuniera con otros actores, entidades o instituciones (escuelas, vecinales, clubes, centros de salud, autoridades locales, iglesias y comercios), para construir una “alianza estratégica con la comunidad de su intervención” (Dirección Provincial de Policía de Proximidad, 2014).

Por otra parte, los agentes se distinguirían de los demás integrantes de la Policía de Santa Fe con charreteras de color naranja flúor y podrían portar su arma reglamentaria a la hora de realizar su actividad diaria. Asimismo, se planteó como una cuestión fundamental la descentralización de la toma de denuncias, por lo que los policías comunitarios llevarían en su cinto táctico una riñonera con formularios estandarizados de denuncias y exposiciones. No obstante, las denuncias deberían ser luego formalizadas en el espacio de la comisaría, y el policía comunitario tendría que realizar un seguimiento de estas con el fin de dar respuesta al ciudadano sobre su avance.

Se promovió, además, la creación de una estructura física denominada Casa de la Policía Comunitaria (CPC), en donde se prohibía alojar detenidos o realizar sumarios. Estos espacios se diseñaron arquitectónica y conceptualmente como centros de reunión para los residentes y los agentes comunitarios. En su interior, desarrollarían su trabajo el jefe del Centro Policial y un soporte técnico administrativo. El primero tendría como funciones auditar el patrullaje de los agentes, controlar la calidad del servicio policial y establecer e impartir líneas de acción comunitaria generales en su Centro, respetando que la “escala micro” fuera definida por cada policía comunitario en conjunto con los vecinos. Con ello, se pretendía que la política pública surgiera de abajo hacia arriba, y no como tradicionalmente sucede, que el funcionario político le establece la agenda a la población.

Por su parte, el soporte técnico administrativo tendría como misión principal estar en comunicación permanente, vía radio, con los agentes comunitarios que se encontraran cumpliendo su labor de patrullaje; recibir demandas y atender cualquier tipo de requerimiento formulado por los vecinos personalmente en la CPC, y de derivar los casos que se le presentaran hacia las oficinas u organismos pertinentes. Una cuestión a destacar es que, si se presentaran vecinos con el objeto de formular denuncias, este funcionario en particular no podría recibirlas, sino que debería derivarlas a la comisaría más cercana o, en su defecto, contactar al policía comunitario asignado a la zona para que la realizara.

Con relación a la evaluación de la actuación del policía comunitario, dentro de los dos primeros meses de cada año el agente debería presentar ante la Mesa de Trabajo Colectivo un informe sobre su gestión, dando cuenta de las actividades desarrolladas y de los resultados obtenidos en el año anterior: el uso de los recursos otorgados y la relación de los obstáculos, problemas planteados y medidas adoptadas para superarlos. Tendría

que indicar, también, aquellas propuestas que mejorarían su desempeño y definir los lineamientos de actuación que se aplicarán en el año siguiente. Se preveía que el informe de gestión se presentaría en una audiencia pública anual en el respectivo “microbarrio” y que se debería garantizar que dicho documento fuera accesible a cualquier vecino. También, una vez por año, el policía comunitario debería realizar una encuesta a cada vecino sobre el nivel de satisfacción de las expectativas generadas en torno al servicio público de policía comunitaria en el “microbarrio”.

Problematización del diseño de la Policía Comunitaria de Santa Fe

Llama nuestra atención, en primer lugar, la ausencia de una normativa que regule el funcionamiento y que defina la estructura orgánica de la Policía Comunitaria de Santa Fe. A diferencia de la Policía de Investigaciones (PDI) y la Policía de Acción Táctica (PAT), que fueron creadas mediante dos decretos sumamente extensos, la Policía Comunitaria fue constituida a través de una resolución ministerial que no detalla ni el cuadro ni las funciones que debía cumplir cada área que la conformaba, tampoco los criterios de selección de los agentes, la modalidad de trabajo, etc.

Por la información obtenida en una de las entrevistas realizadas, en reiteradas oportunidades se ensayó la creación de una estructura funcional pero estos proyectos nunca prosperaron. Su estructura, entonces, continuó funcionando de hecho, con un esquema conformado por un director; dos subdirectores —uno centro norte y otro zona sur—; la división de asesoría letrada, operaciones, logística, análisis de la información y protocolo; un jefe policial y un subjefe por cada una de las cinco regiones (dentro de las cuales se encontraban las Casas de la Policía Comunitaria, constituidas, a su vez, por un jefe, un subjefe, un jefe de servicio, un jefe de guardia, caminantes, algunos escribientes y motoristas).

La ausencia de un cuadro orgánico, la no definición de sus funciones y de las misiones que debería cumplir la policía comunitaria no es una cuestión menor. Desde un punto de vista administrativo, el personal que lo integra pierde el derecho a la carrera porque no sabe cuál es la forma de ascender, lo cual da lugar a cualquier tipo de discrecionalidad a la hora de asignar los cargos disponibles. Asimismo, el hecho de que no estén definidas legalmente las funciones de cada área que la conforma hace que se puedan modificar constantemente las tareas del personal. Esto podría implicar, por ejemplo, que se cambie radicalmente el perfil de perfil de actividad policial de un día para el otro sin ningún tipo de impedimento. La normativa protege a las instituciones y permite que prosperen en el tiempo.

Por otro lado, se destacan a continuación algunas cuestiones particulares del funcionamiento de la policía comunitaria. La primera se relaciona con la toma de denuncias, que podía ser una tarea del agente comunitario, pero cuya formalización debía realizarse en la comisaría del barrio y no en la Casa de la Policía Comunitaria. Un funcionario entrevistado justificó esta cuestión señalando que desde la gestión querían evitar la competencia entre las diferentes policías o una superposición de actividades, pues sabían que la policía

tradicional iba a tener cierto resentimiento con la comunitaria por la nueva forma de trabajo que querían imponer. Se pretendía que el agente comunitario se limitara a tomar la “novedad” para incentivar a que el vecino del barrio diera su testimonio y, de ese modo, se contara con información de primera mano sobre la situación delictiva del territorio. La comisaría posteriormente tenía que convocar al ciudadano que había realizado la denuncia para que la ampliara y, así, iniciar la investigación y la tarea procesal a partir de la intervención del fiscal. Consideramos que esto sería un contrasentido, pues las comisarías del barrio estaban siendo objeto de sospecha de connivencia con las bandas de narcos del territorio y la población era consciente de esta situación.

Del mismo modo, en los casos de delincuencia compleja o de mucha violencia, la Policía Comunitaria debía recurrir a la Policía tradicional o a la Gendarmería Nacional, ya que carecían de las herramientas y de la formación para abordar este tipo de problemática. Como señalamos anteriormente, el policía comunitario era pensado como un gestor, como un funcionario que podría derivar a los ciudadanos a diferentes reparticiones públicas para procurar resolver las demandas insatisfechas que estos tuvieran. En este sentido, en caso de encontrarse con una situación de violencia debían solicitar la intervención de la fuerza federal o de la comisaría.

Con relación a esta última cuestión, se observa una lógica “esquizofrénica” por parte del estado provincial, al hacer intervenir en un mismo territorio dos lógicas diametralmente opuestas: la comunitaria —que promueve la participación ciudadana, es una forma de actividad policial preventiva y pone el énfasis en el rol del policía como mediador para resolver los conflictos de la comunidad— y la lógica de control tradicional —que, como señala Saín (2010), se caracteriza por la plena ocupación del espacio territorial por parte de un número elevado de policías a partir del desarrollo de tareas de vigilancia y control, mediante intervenciones reactivas que procuran la “saturación” de la presencia policial en la vía pública—.

La comunidad, desde esta última lógica, no es más que un actor secundario y pasivo o, si se quiere, un mero escenario en cuyo centro se desarrolla la *dialéctica de la guerra* que, en el marco de esta visión castrense de la seguridad, ha servido para justificar y legitimar toda forma de actividad policial de choque violento.

Asimismo, el proceso de diseño de la policía comunitaria se caracterizó por un alto grado de improvisación. Para empezar, la elección del barrio Las Flores para hacer las pruebas piloto fue justificada por el Frente Progresista Cívico y Social (FPCyS), porque quería demostrar que el estado provincial no estaba ausente sino que se involucraba activamente en la problemática de la inseguridad en un territorio golpeado por el accionar de la banda Los Monos, aunque como señalamos anteriormente el agente comunitario no está preparado para hacer frente a casos de delitos complejos. No obstante, como señala Tudela Pobleto (2008), existe evidencia de que los programas de prevención probablemente serán más exitosos y funcionarán mejor en las comunidades que menos los necesitan, es decir, en las más empoderadas y organizadas. En efecto, la evidencia muestra que en aquellas

comunidades con problemas graves los esfuerzos y dificultades para la implementación de las estrategias innovadoras son también mayores y complejos y, normalmente, el éxito no es evidente (Sherman et al., 1998, p. 7). En suma, la selección de los lugares donde se da comienzo a la ejecución de estos programas no puede ser caprichosa.

Lo natural sería que la selección obedeciera a criterios objetivos y establecidos de acuerdo con variables debidamente diseñadas, criterios socioeconómicos y de niveles de criminalidad debieran ser los más importantes. Los distritos seleccionados debieran ser representativos de sectores de ingresos altos, medio y bajos, además de tener niveles altos, medio y bajos de criminalidad. Ello permitiría precisar los resultados del programa de policía de proximidad en distritos con situaciones sociales y delictuales diversas, que debieran además ser comparados con áreas control con similares características, pero sin dicho programa (Frühling, 2003).

Por último, consideramos que hay un desconocimiento por parte de los encargados de diseñar la policía comunitaria de las políticas en materia social que estaba desarrollando el municipio de la ciudad de Rosario, ya que algunas de las funciones asignadas a los agentes se solapaban con programas que ya estaban siendo implementados por parte del gobierno local, por ejemplo, con relación a la capacitación en oficios a los jóvenes del barrio que se encontraban desempleados o con respecto a la problemática de violencia de género, cuestión que desde el gobierno local se venía abordando en conjunto con organizaciones de la sociedad civil.

Conclusión

Los cambios en las estructuras organizativas, en los medios procedimentales, en las rutinas institucionales y en sus basamentos simbólicos requieren de intervenciones diversificadas, flexibles, graduales y persistentes en el tiempo a fin de producir paulatinamente nuevas prácticas institucionales (Saín, 2010).

En este sentido, coincidimos con Arias y Ungar (2013) en que, para que una reforma policial sea exitosa, debe haber compromiso político, pues las políticas innovadoras únicamente avanzan cuando los gobiernos suministran los recursos e incentivos para que las demás agencias colaboren y coordinen con la policía. De igual modo, debe haber cooperación policial, ya que para lograr una reforma es esencial el apoyo de la burocracia de nivel medio y bajo de los oficiales policiales, debido a que su resistencia al cambio puede interferir con el desarrollo y la implementación de los programas. Por último, se debe incluir la sociedad, ya que el conocimiento que tienen los ciudadanos es la mejor fuente para diseñar políticas preventivas.

Del mismo modo, como señala Greene (2006), para que la policía adopte el perfil comunitario se requiere que este sea una filosofía organizacional integrada en la institución de forma general y no solamente como un proyecto nuevo o una especialización temporal. Además, dada la resistencia natural que cabe esperar frente a programas de esta especie, la determinación clara respecto de sus propósitos y del rol que debe cumplir cada integrante de la policía resulta esencial. Los objetivos del programa deben complemen-

tarse con una visión, redefinir, si es necesario, los elementos de su misión y describir los nuevos valores policiales (Frühling, 2003).

Si bien el gobierno del Frente Progresista Cívico y Social (FPCyS) se propuso estrechar las relaciones entre la comunidad y la policía, y aumentar la intervención de la primera en la labor policial preventiva y en cuestiones de seguridad, encontró resistencias en el seno mismo de la Policía de Santa Fe.

La cúpula policial de Santa Fe no deseaba incorporar una modalidad de actividad policial con perfil comunitario, pues fundaba su postura en lo que González, Montero y Sozzo (2009) denominan un “lenguaje del déficit”, es decir, en que los problemas de seguridad de la provincia se deben a una falta de equipamiento, de personal, de facultades legales, de aumento salarial o condiciones laborales dignas, entre otras causas.

El crecimiento excesivo de la tasa de homicidios a nivel provincial y el hecho de que este fenómeno coincidiera con la elección de gobernador en el 2015 posiblemente llevaron a que en la gestión de Bonfatti convivieran estrategias contradictorias entre sí y a suspender (o directamente archivar) acciones de su programa inicial en materia de seguridad. Esto se pone de manifiesto, por ejemplo, en la coexistencia en un mismo territorio de lógicas de actividad policial diametralmente opuestas, como sucedió en el caso estudiado del barrio Las Flores. Como señala González (2014), los actores políticos necesitan resolver el dilema creado por la necesidad de desarrollar acciones en el campo del control del delito y, simultáneamente, legitimar su posición en términos de votos. La implementación de una policía comunitaria demanda tiempo (y recursos) para que los agentes se vinculen activamente con la comunidad, desarrollen asociaciones y lleven a cabo una resolución creativa de problemas (Cordner, 2014). Y, como bien se sabe, en política el tiempo es precisamente un recurso escaso y los efectos de las políticas no siempre coinciden con los resultados electorales.

Agradecimientos

El autor desea agradecer a los organizadores y participantes de la conferencia *Defense, Public Policy and Democracy* de la Asociación de Estudios Latinoamericanos (Latin American Studies Association, LASA) por sus aportes para el desarrollo de este artículo.

Declaración de divulgación

El autor declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

Financiamiento

El autor no declara fuente de financiamiento para la realización de este artículo.

Sobre el autor

Marco Iazzetta es doctor en Ciencia Política por la Universidad Nacional de Rosario (Argentina) y en Filosofía por la Université Paris 8, Francia. Es docente e investigador de la Facultad de Ciencia Política y RRII, Universidad Nacional de Rosario. Temas de investigación: seguridad pública, violencia y estudios sobre la policía. <https://orcid.org/0000-0002-6636-8006>, contacto: luciano.anzelini@unq.edu.ar

Referencias

- Arias, E. D., & Ungar, M. (2013). La vigilancia comunitaria y la crisis de seguridad ciudadana en Latinoamérica. *Estudios Socio-Jurídicos*, 15(1), 19-52.
- Asumió el director Pereyra como nuevo jefe de la Policía capitalina. (2018, abril 28). *Uno*. Recuperado de https://www.unosantafe.com.ar/policiales/assumio-el-director-pereyra-como-nuevo-jefe-de-la-policia-capitalina-04282018_SJdp7sO3PQ.
- Beato, C. (2004). Reinventar la policía: la experiencia de Belo Horizonte. En H. Frühling (Ed.), *Calles más seguras. Estudios de policía comunitaria en América Latina* (pp. 139-175). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bergman, M., & Flom, H. (2012). Determinantes de la confianza en la policía: una comparación entre Argentina y México. *Perfiles Latinoamericanos*, 40, 97-122.
- Brodeur, J. P. (2011). *Las caras de la policía*. Buenos Aires: Prometeo Libro.
- Campoy-Torrente, P., Chelini, A. A., & Soto-Urpina, C. (2016). Evaluación de la policía de proximidad en la ciudad de Santa Fe. *Urvio, Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 19, 70-89.
- Chinchilla, L. (2004). El caso del municipio de Villa Nueva, Guatemala. En H. Frühling (Ed.), *Calles más seguras. Estudios de policía comunitaria en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cordner, G. (2014). Community policing. M. D. Reisig & R. J. Kane. In *The Oxford handbook of police and policing*. New York: Oxford University Press.
- Crawford, A. (1997). *The local governance of crime: Appeals to community and partnerships*. Oxford: Clarendon Press.
- Dammert, L. (2001). Participación comunitaria en la prevención del delito en América Latina ¿De qué participación hablamos? En H. Frühling & A. Candina (Eds.), *Policía, sociedad y Estado. Modernización y reforma policial en América del Sur*. Santiago de Chile: Centro de Estudios para el Desarrollo.
- Dammert, L. (2007). *Perspectivas y dilemas de la seguridad ciudadana en América Latina*. Ecuador, Quito: Flacso.
- Dammert, L. (2012). *Seguridad ciudadana y cohesión social en América Latina*. Recuperado de http://www.academia.edu/2398553/Seguridad_Ciudadana_y_Cohesi%C3%B3n_Social_en_Am%C3%A9rica_Latina.
- De los Santos, G. & Lascano, H. (2017). *Los Monos. Historia de la familia narco que transformó a Rosario en un infierno*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sudamericana.
- De Mesquita Neto, P. (2004). La policía comunitaria en Sao Paulo: problemas de implementación y consolidación. En H. Frühling (Ed.), *Calles más seguras. Estudios de policía comunitaria en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Dellasoppa, E. (2002). Estrategias e racionalidade na policia civil do Estado de Rio de Janeiro. En R. Briceño León (Comp.), *Violencia, sociedad y justicia en América Latina*. Buenos Aires: Clacso.
- Dirección Provincial de Policía de Proximidad. (2014). *Programa Policía de Proximidad*. Santa Fe: Ministerio de Seguridad de la Provincia de Santa Fe.
- Eijkman, Q. (2007). *El largo camino de la policía comunitaria: las estrategias de derechos humanos para la policía de Costa Rica*. Costa Rica: Flacso.
- Fielding, N. G. (2002). Theorizing community policing. *The British Journal of Criminology*, 42(1), 147-163.
- Fielding, N. G. (2005). Concepts and theory in community policing. *The Howard Journal*, 44(5), 460-472.
- Frühling, H. (2003). *Policía comunitaria y reforma policial en América Latina ¿Cuál es el impacto?* Santiago de Chile: Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana.
- Frühling, H. (2004). La policía comunitaria en América Latina: un análisis basado en cuatro estudios de caso. En H. Frühling (Ed.), *Calles más seguras. Estudios de policía comunitaria en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Frühling, H., & Candinas, A. (2004). Participación ciudadana y reformas a la policía en América del Sur. Santiago de Chile: CED.
- Frühling, H. (2005). La reforma de la policía y el proceso de democratización. En H. Frühling, J. S. Tulchin & H. A. Holding (Eds.), *Crimen y violencia en América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.
- González, G. (2014). Progresismo y políticas de seguridad. Tensiones y contradicciones. El caso de la Provincia de Santa Fe (2007-2013). *Cuestiones de Sociología*, 10.
- González, G., Montero, A., & Sozzo, M. (2009). ¿Reformar la policía? Representaciones y opiniones de los policías en la Provincia de Santa Fe. En M. Lila, L. Caimari, L. Bohoslavsky & C. Schettini (Eds.), *La policía en perspectiva histórica: Argentina y Brasil (del siglo XIX a la actualidad)*. Argentina: Universidad Nacional de General San Martín, Centro de Estudios Latinoamericanos, CABA.
- Greene, J. R. (2006). La policía de proximidad en Estados Unidos: cambio en la naturaleza, estructura y funciones de la policía. En R. Barberet & J. Barquín (Eds.), *Justicia penal en el siglo XXI*, New York y Granada: National Institute of Justice.
- Kappeler, V. E., & Gaines, L. (2009). *Community policing. A contemporary perspective*. Newark: LexisNexis/Anderson Publishing.
- Labra Díaz, C. (2011). El modelo de policía comunitaria: el caso chileno. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 3(1), 49-61.
- Llorente, M. V. (2004). La experiencia de Bogotá: contexto y balance. En H. Frühling (Ed.), *Calles más seguras. Estudios de policía comunitaria en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Macdonald, J. (2002). The effectiveness of community policing in reducing urban violence. In Author (Ed.), *Crime and delinquency* (pp. 592-618). New York: Sage Publications.
- Newburn, T., & Reiner, R. (2012). Policing and the police. In M. Maguire, R. Morgan & Reiner, R. (Eds.), *The Oxford handbook of criminology* (pp. 808-837). Oxford: Oxford University Press.
- Peak, K. J. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of community policing and problem solving*. Los Angeles: Sage Publications.
- Pontón, D. (2009). *Policía comunitaria y cambio institucional en el Ecuador*. Quito: Flacso.
- Por las críticas de los vecinos, sacan a la calle a la Policía Comunitaria. (2018, mayo 23). *La Capital*. Recuperado de <https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/por-las-criticas-los-vecinos-sacan-la-calle-la-policia-comunitaria-n1611267.html>.
- Reiner, R. (2012). *La política de la policía*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Sáin, M. (2010). *La reforma policial en América Latina. Una mirada crítica desde el progresismo*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

- Sáin, M. (2015). *La regulación del narcotráfico en la provincia de Buenos Aires*. Recuperado de <http://www.pensamientopenal.com.ar/doctrina/43083-regulacion-del-narcotrafico-provincia-buenos-aires>.
- Sherman, L., Denise, C., Gottfredson, D. L., MacKenzie, J. E., Reuter, P., & Bushway, S. (1998). *Preventing crime: What works, what doesn't, what's promising*. Recuperado de <https://www.ncjrs.gov/pdffiles/171676.pdf>.
- Skogan, W. G., & Hartnett, S. M. (1997). *Community Policing, Chicago Style*. New York: Oxford University Press.
- Sozzo, M. (2000). Seguridad urbana y tácticas de prevención del delito. *Cuadernos de Jurisprudencia y Doctrina Penal*, 6(10), 17-82.
- Sozzo, M. (2008). *Inseguridad, prevención y policía*. Ecuador, Quito: Flacso.
- Tudela Poblete, P. (2008). Paradigmas policiales orientados a la comunidad en América Latina: entre realismo mágico y gestión de conocimiento. *Estudios Policiales*, 3, 11-34.
- Tudela Poblete, P. (2012). La evaluación del desempeño de la policía: explorando relaciones entre opinión pública y labor policial en Chile. *Revista Criminalidad*, 54(1), 379-404.
- Wisler, D., & Onwudiwe, I. D. (2009). Rethinking police and society: Community policing in comparison. En Autores (Eds.), *Community policing. International patterns and comparative perspectives*. Boca Ratón: CRC Press.