

Tesis para optar por el Título de Licenciada en Diseño Gráfico Publicitario
Mención: Identidad e Imagen Corporativa



**“LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL DE LA
PNP COMO SENTIDO DE AUTORIDAD
EN EL DISTRITO DE VILLA EL
SALVADOR, LIMA 2020”**



AUTOR

Maria Pia Brito Hidalgo

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La gestión del diseño como factor de competitividad y diferenciación

ASESOR

Rodríguez Viñas, Carlo



DEDICATORIA

A mis padres, quienes siempre me han dado su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Carlo Rodríguez, docente de UCAL, por el apoyo en la asesoría en el trabajo de investigación donde siempre me mostró dedicación y empeño.

● 13% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Universidad de Ciencias y Artes de Latinoamerica on 2020-10-20	2%
	Submitted works	
2	hdl.handle.net	1%
	Internet	
3	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Internet	
4	dspace.udla.edu.ec	<1%
	Internet	
5	cybertesis.unmsm.edu.pe	<1%
	Internet	
6	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
	Internet	
7	docplayer.es	<1%
	Internet	
8	dspace.uce.edu.ec	<1%
	Internet	

9	Universidad Tecnologica del Peru on 2019-03-22	<1%
	Submitted works	
10	grafiati.com	<1%
	Internet	
11	repositorio.unfv.edu.pe	<1%
	Internet	
12	repositorio.autonoma.edu.pe	<1%
	Internet	
13	Escuela de Posgrado PNP on 2020-01-21	<1%
	Submitted works	
14	coursehero.com	<1%
	Internet	
15	dspace.unach.edu.ec	<1%
	Internet	
16	coggle.it	<1%
	Internet	
17	Universidad de Ciencias y Artes de Latinoamerica on 2020-10-20	<1%
	Submitted works	
18	repositorio.puce.edu.ec	<1%
	Internet	
19	scribd.com	<1%
	Internet	
20	1library.co	<1%
	Internet	

21	repositorio.unia.edu.pe	Internet	<1%
22	Universidad Cesar Vallejo on 2018-12-14	Submitted works	<1%
23	biblioteca.usac.edu.gt	Internet	<1%
24	researchgate.net	Internet	<1%
25	repositorio.ug.edu.ec	Internet	<1%
26	Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle on 2022-0...	Submitted works	<1%
27	repositorio.usmp.edu.pe	Internet	<1%
28	Universidad de Ciencias y Artes de Latinoamerica on 2020-10-20	Submitted works	<1%
29	issuu.com	Internet	<1%
30	prezi.com	Internet	<1%
31	upc.aws.openrepository.com	Internet	<1%
32	repositorio.uancv.edu.pe	Internet	<1%

33	repositorio.une.edu.pe	Internet	<1%
34	repositorio.upn.edu.pe	Internet	<1%
35	repositorio.upse.edu.ec	Internet	<1%
36	aln.org.za	Internet	<1%
37	pj.gob.pe	Internet	<1%
38	Universidad Cientifica del Sur on 2021-07-14	Submitted works	<1%
39	pdfslide.net	Internet	<1%
40	Universidad Cesar Vallejo on 2022-05-19	Submitted works	<1%
41	app.idlpol.com	Internet	<1%
42	cladem.org	Internet	<1%
43	convenciones-puebla.com.mx	Internet	<1%
44	educacionyfp.gob.es	Internet	<1%

45	gestiopolis.com	Internet	<1%
46	ombudsman.gob.pe	Internet	<1%
47	Universidad Alas Peruanas on 2020-08-06	Submitted works	<1%
48	Universidad San Ignacio de Loyola on 2019-05-10	Submitted works	<1%
49	repositorio.unasam.edu.pe	Internet	<1%
50	repositorio.ucp.edu.pe	Internet	<1%
51	repositorio.unjfsc.edu.pe	Internet	<1%
52	munlima.gob.pe	Internet	<1%
53	educaplay.com	Internet	<1%
54	Universidad Cesar Vallejo on 2016-07-17	Submitted works	<1%
55	Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2019-03-22	Submitted works	<1%
56	Universidad Jaime Bausate y Meza on 2016-12-13	Submitted works	<1%

57	cecil-univ.eu Internet	<1%
58	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2015-10-16 Submitted works	<1%
59	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-18 Submitted works	<1%
60	Universidad Cesar Vallejo on 2018-06-28 Submitted works	<1%
61	Universidad Cesar Vallejo on 2022-06-27 Submitted works	<1%
62	einatec.com Internet	<1%
63	ikua.iiap.gob.pe Internet	<1%
64	lpderecho.pe Internet	<1%
65	defensoria.gob.pe Internet	<1%
66	sccbuilding.org Internet	<1%
67	Marin de Mendoza, Katia Jackeline Fernandez Azabache, Mayra Pieri... Publication	<1%
68	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-15 Submitted works	<1%

69	Universidad Cesar Vallejo on 2016-06-23	<1%
	Submitted works	
70	Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle on 2022-0...	<1%
	Submitted works	
71	americanae.aecid.es	<1%
	Internet	
72	conasec.mininter.gob.pe	<1%
	Internet	
73	core.ac.uk	<1%
	Internet	
74	dehesa.unex.es:8080	<1%
	Internet	
75	docplayer.net	<1%
	Internet	
76	repositorio.autonomadeica.edu.pe	<1%
	Internet	
77	repositorio.upagu.edu.pe	<1%
	Internet	
78	tecnojuris.com	<1%
	Internet	
79	cyberline.com.pe	<1%
	Internet	
80	Jimenez Alva, Maria Del Rosario Javier Rimay, Rosario Maritza. "Perc...	<1%
	Publication	

81	Kuperstein Ackerman, Sonia. "Investigacion y plan de mercadeo social ..."	<1%
	Publication	
82	Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote on 2022-10-18	<1%
	Submitted works	
83	Universidad Cesar Vallejo on 2016-11-08	<1%
	Submitted works	
84	files.nanobio-raise.org	<1%
	Internet	
85	masvalesaber.com	<1%
	Internet	
86	ojala-sra-pone.fun	<1%
	Internet	
87	polis-cp.osce.org	<1%
	Internet	
88	renati.sunedu.gob.pe	<1%
	Internet	
89	repositorio.udch.edu.pe	<1%
	Internet	
90	repositorio.uesiglo21.edu.ar	<1%
	Internet	
91	repositorio.unal.edu.co	<1%
	Internet	
92	repositorio.unc.edu.pe	<1%
	Internet	

93	repositorio.unsaac.edu.pe	Internet	<1%
94	repository.usta.edu.co	Internet	<1%
95	sepimex.wordpress.com	Internet	<1%
96	tel.archives-ouvertes.fr	Internet	<1%
97	adondevivir.com	Internet	<1%
98	almudi.org	Internet	<1%
99	amigosdevilla.it	Internet	<1%
100	cusconoticias.com	Internet	<1%
101	e-dazibao.com	Internet	<1%
102	revistalibertalia.com	Internet	<1%
103	slideshare.net	Internet	<1%
104	Armas Narro, Walter Manuel Guzman Cardenas, Moises Carlos Robl...	Publication	<1%

105	Cespedes, Parcemon Avendano. "Implementacion de un Aplicativo de ... Publication	<1%
106	Universidad Jaime Bausate y Meza on 2016-12-15 Submitted works	<1%
107	Universidad San Ignacio de Loyola on 2019-05-10 Submitted works	<1%
108	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano ... Crossref	<1%
109	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2009-03-19 Submitted works	<1%
110	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2019-08-31 Submitted works	<1%
111	Universidad Cesar Vallejo on 2017-11-27 Submitted works	<1%
112	Universidad Cesar Vallejo on 2022-11-22 Submitted works	<1%
113	Universidad Continental on 2020-10-11 Submitted works	<1%

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Fuentes excluidas manualmente

FUENTES EXCLUIDAS

repositorio.ucal.edu.pe

Internet

2%

ÍNDICE

1. Resumen	6
2. Abstract	7
3. Introducción	8
4. Planteamiento del problema	10
a. Descripción de la situación problemática	10
b. Formulación del problema	13
c. Objetivos	13
d. Justificación	14
5. Marco Teórico	17
a. Antecedentes	17
b. Bases teóricas	22
i. Identidad institucional	22
ii. Sentido de pertenencia	23
iii. Identidad corporativa	24
iv. Sentido de autoridad	24
v. Respeto a la autoridad	25
1. Acatamiento de órdenes	27
vi. Cultura policial	27
1. Vocación de servicio	28
2. Buena convivencia	29
c. Definición de términos básicos	29
6. Marco Metodológico	31
a. Diseño de investigación	31
b. Supuestos	31
c. Operacionalización de variables	32
i. Variable	32
ii. Definición operacional	32
iii. Indicadores	32
d. Población, muestreo y muestra	33

e. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
i. Descripción de instrumentos	33
ii. Validación de instrumentos por expertos	35
f. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	38
g. Aspectos éticos	41
7. Resultados	42
a. Discusión, Conclusiones y Recomendaciones	84
i. Discusión	84
ii. Conclusiones	87
iii. Recomendaciones	87
8. Fuentes de información	88
a. Fuentes bibliográficas	88

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación busca analizar la correlación entre la identidad institucional de la Policía Nacional del Perú y el sentido de autoridad de los vecinos de Villa El Salvador hacia el policía en Lima 2020.

Las técnicas utilizadas por la naturaleza cuantitativa y cualitativa son la entrevista, compuesto de preguntas abiertas hacia el comisario de Villa El Salvador, Juan Porras Aragón. Además, las encuestas hacia los vecinos de Villa El Salvador con preguntas abiertas y cerradas brindan el otro enfoque de la relación entre la Policía y el vecindario.

Finalmente, se evidenció que si bien la Policía realiza un sacrificio diario a lo largo de su carrera para resguardar la seguridad ciudadana, esta no es compatible con la percepción que tiene el vecino frente a su labor, indicando que algunas veces el acatamiento de las órdenes se realiza pero que están sujetos al criterio del vecino.

ABSTRACT

The goal of this research work seeks to analyze the correlation between the institutional identity of the National Police of Peru and the sense of authority of the residents of Villa El Salvador towards the police in Lima 2020.

The techniques used by the quantitative and qualitative nature are the interview, composed of open questions to the principal Police of Villa El Salvador, Juan Porras Aragón. In addition, surveys of Villa El Salvador residents with open and closed questions provide another approach to the relationship between the Police and the neighborhood.

Finally, it was evidenced that although the Police make a daily sacrifice throughout their career to protect citizen security, this is not compatible with the perception that the neighbor has of their work, indicating that sometimes compliance with orders is done but they are subject to the criteria of the neighbor.

INTRODUCCIÓN

La relación que existe entre la autoridad y los vecinos de un distritos es crucial para la buena convivencia y sinergia. Este reconocimiento de la autoridad, específicamente de la Policía Nacional del Perú hacia los vecinos es básica para que este pueda ejercer el orden y resguardar la seguridad e integridad física.

En este proyecto de investigación se definirá la relación que tiene la PNP con los vecinos de Villa El Salvador, para poder ejercer el sentido de autoridad en los mismos. A su vez, y gracias a las herramientas de medición que se correrán en la muestra, se podrán obtener las diversas percepciones de ambas partes.

En el capítulo I: Planteamiento del problema, se desarrolla todo lo relacionado con antecedentes de la problemática en cuanto a la percepción de autoridad de la comunidad frente a la Policía de diversas sociedades.

En el capítulo II: Marco teórico, se desarrollan ampliamente y a través de otras fuentes secundarias, la presencia de la problemática en otros escenarios. Aquí se muestra que este escenario sucede en diversos países latinoamericanos, siendo un problema de carácter más general.

En el capítulo III: Marco metodológico: se pasa a explicar el porqué de la metodología utilizada, así como la explicación de los instrumentos de medición que pasarán a ser desarrollados a través de diversas técnicas. Además, se presenta la matriz del instrumento utilizado y los resultados obtenidos al detalle.

En el capítulo IV: Resultados, se realiza un informe sobre los datos y hallazgos obtenidos luego de haber realizado los instrumentos. De esta manera, se evidencian las dos perspectivas: la del Policía como del vecino de Villa El Salvador.

En el capítulo V: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, se desglosa y se analizan los resultados, cruzando la información con toda los datos antes expuestos, así como las recomendaciones y conclusiones a brindar sobre la identidad institucional de la Policía Nacional del Perú.

Finalmente, en las conclusiones se desarrollaron las respuestas al objetivo principal obtenidas a las preguntas de investigación.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El presente proyecto de investigación titulado “La identidad corporativa como factor de desempeño de los policías en la comisaría de Villa El Salvador, Lima - Perú.”, responde a una problemática creciente en diversos países de Latinoamérica, en donde los ciudadanos de diversas locaciones no reconocen la autoridad en la policía u otras fuerzas del Estado. Más aún, en Perú con 1,397 comisarías que velan por la integridad física e integral de sus ciudadanos, de las cuales 483 comisarías (el 34,6%) atienden de 20 mil a más de 80 mil habitantes. (INEI, 2012). La falta de personal policial en el Perú para poder cubrir la cantidad de ciudadanos necesaria genera un déficit y por ende, una disminución en la efectividad del trabajo policial, lo que desencadena en la falta de sentido de autoridad hacia la Policía Nacional del Perú.

Más aún, en el distrito de Villa El Salvador, el cual cuenta con 393,254 habitantes se debe establecer una correcta estrategia para salvaguardar la integridad física de cada ciudadano y poder hacer cumplir la ley según corresponda.

Esto se refleja a través de una serie de debilidades que repercuten no sólo en la población del distrito de Villa El Salvador, sino también en el cuerpo policial que pertenece a la comisaría DIVPOL-SUR-2 para poder generar autoridad sobre los vecinos. Esto se muestra, en la poca educación cívica en los vecinos del distrito, al no reconocer al policía como persona con autoridad para imponer la ley. Además, la falta de reconocimiento en la relevancia de la identidad corporativa por parte de los policías hace que no se sientan representados como el personal que vela por la integridad física de los ciudadanos.

Es necesario mencionar que se analizará la identidad corporativa de la comisaría del distrito de Villa El Salvador, dado que actualmente la PNP utiliza redes sociales y otros canales de comunicación para poder posicionar la marca institucional. Esto se debe a que la Policía Nacional del Perú comprende muchas

divisiones y dentro de una de ellas, las comisarías. Entonces, el centro de la investigación estará basado en esta división de criminalística en la comisaría ya expuesta.

Por otro lado, la falta de presupuesto por parte de la Policía Nacional para invertir en el posicionamiento de la identidad corporativa de la comisaría de Villa El Salvador. Este punto juega un rol negativo en el proyecto dado a los pocos recursos económicos asignados a publicidad o difusión de medios. Actualmente, tanto la Policía Nacional como otras entidades del Estado hacen sus declaraciones a través de medios masivos dado que cumplen un rol institucional. Esto hace que si bien tienen exposición a través de radio o televisión, no necesariamente es para poder consolidar su marca corporativa.

Luego, existen amenazas como la mala imagen que pueden proyectar los medios masivos al exponer temas o títulos que debiliten la reputación de la PNP. Esto debido a que el control de los medios masivos es privado y tienen la libertad de expresión para comunicar la información que consideren relevante. Esto podría ser un factor negativo debido a que la televisión, radio o prensa puede tergiversar la noticia como tal.

De igual manera, la corrupción dentro del cuerpo policial y la exposición de este tipo de acciones en medios masivos daña la reputación e identidad corporativa. Este último punto se relaciona con el anterior, dado que existen integrantes del cuerpo policial que realizan actividades ilícitas a fin de beneficiarse económicamente. Peor aún, al tratarse de una entidad del Estado y exponerse en estos medios, afecta a la identidad corporativa y por ende, a la reputación institucional creando desconfianza y falta de respeto por parte de la población.

Después de haber analizado las debilidades y amenazas se puede hacer la siguiente interrogante: ¿Es posible posicionar la identidad institucional de la Policía Nacional del Perú que transmita el sentido de autoridad necesario para poder generar un ambiente social sano en consecuencia? Si bien actualmente, la Policía se ha posicionado en medios digitales como redes sociales, generando contenido viral y de alta interacción, usando mensajes para poder aplicar las

leyes, este esfuerzo no se traduce a un escenario real, que realmente exista una repercusión en el comportamiento del ciudadano a través de este contenido digital.

Es necesario resaltar que la identidad corporativa es un punto de inicio crucial para poder generar reputación institucional positiva en esta entidad, con la finalidad de calar en el ciudadano e inculcar valores cívicos. La identidad corporativa no es algo superficial ni de apariencia, sino que, al manejarse correctamente, genera a largo plazo el reconocimiento logrando una buena reputación de marca. (Saavedra, Quiñones, Vásquez, 2005). Estos dos aspectos se retroalimentan de forma constante y es necesario generar una estrategia para poder entablar una imagen positiva en el ciudadano.

Ahora, no todo es negativo en esta realidad ya que existen fortalezas por parte de la Policía Nacional del Perú. Estos son la exposición de las noticias y acciones positivas realizadas por la institución a través de varios canales de comunicación (televisión, radio, prensa, redes sociales) y a su vez, la gran atracción de todos los rubros por colaborar con el cuerpo policial con la finalidad de generar una buena imagen hacia sus propias marcas. Tanto las actividades solidarias, cívicas y educativas realizadas con la Policía son bien vistas y agradecidas por la población. Esto se puede observar a través de sus redes sociales con la gran interacción digital entre sus cibernautas.

Asimismo, existe una gran oportunidad para poder potenciar la identidad corporativa de la comisaría de Villa El Salvador, beneficiando a sus policías y ciudadanos. Estos son el aumento en la buena convivencia en el distrito al generar autoridad, creando un ambiente positivo y cumpliendo la ley entre los vecinos. Otro punto importante es el orgullo en el distrito por mantener un orden interno y de confianza tanto entre vecinos como con la Policía dado que se incluyen otros stakeholders que velan por la seguridad integral, tales como el serenazgo, bomberos, personal de vigilancia y postas médicas. Finalmente, se potenciaría la educación cívica en los vecinos, los cuales se trasladan de generación en generación. De esta forma, se podría cambiar la cultura social

focalizada en el distrito, creando una mejor armonía entre los ciudadanos y disminuyendo las actividades ilícitas al tener una mejor educación.

1.2. Formulación del problema

Pregunta general:

¿De qué manera la identidad institucional de la PNP genera un sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador, Lima 2020?

Preguntas específicas:

- ¿Cómo la cultura de la PNP genera un sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador, Lima 2020?
- ¿Cómo ejerce la PNP el sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador, Lima 2020?
- ¿Cómo influye la imagen de la PNP en los vecinos de Villa El Salvador, Lima 2020?

1.3. Objetivos

Objetivo general:

Analizar la correlación entre la identidad institucional de la Policía Nacional del Perú y el sentido de autoridad de los vecinos de Villa El Salvador hacia el policía en Lima 2020.

Objetivos específicos:

- Analizar la relación entre la cultura policial actual y el sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador en Lima 2020.

- Describir el manejo actual del desempeño del sentido de autoridad aplicado en el distrito de Villa El Salvador en Lima 2020.
- Describir la imagen actual de la PNP en los vecinos de Villa El Salvador en Lima 2020.

1.4. Justificación

La justificación principal de este proyecto de investigación es la oportunidad de darle importancia a la educación cívica actual en el distrito de Villa El Salvador y la posibilidad de extensión a Lima en general. A pesar del gran esfuerzo que hace el cuerpo policial por poner en riesgo su vida para resguardar la seguridad ciudadana, no existe una retribución a través del respeto o el reconocimiento de la autoridad del Policía. La finalidad de este proyecto contempla también dar el valor que se merece el cuerpo policial y de cómo esta, a través de su identidad institucional, puede ser valorada de forma interna entre cada oficial.

Además, este problema no sólo existe en Perú, sino en otros países de Latinoamérica, tal y como comenta Navarrete (2014) en donde indica que efectivamente, existe una mala imagen por parte de la policía de Pichincha y que con una buena estrategia para el posicionamiento de la identidad institucional es posible generar una buena reputación. Asimismo, Rojas (2015) establece que es necesario el replanteamiento de la comunicación y dinámica interna (en cuanto a la vigilancia comunitaria) para poder tener una buena relación entre ellos y los vecinos de esa zona. Rojas concluye que es importante medir el impacto del accionar policial respecto a la percepción del ciudadano, redefiniendo sus grupos de interés y utilizando sus herramientas de gestión para posicionar su identidad institucional.

A nivel teórico, podemos determinar que, a través de este proyecto de investigación, se puede generar enfoque en este tema social que golpea a la sociedad, corroborando la situación actual y registrando las herramientas de medición, así como sus resultados. De esta forma, se aportará conocimiento sobre el tema y podrá ser incorporado en el seguimiento del tema de identidad institucional.

En cuanto a lo práctico, existe la posibilidad de determinar acciones para poder generar una mejor relación entre el vecino de Villa El Salvador y el efectivo policial del mismo distrito. Asimismo, se podrá extrapolar y replicar estas acciones en otros distritos de Lima.

1.5. Viabilidad

La viabilidad de este proyecto se refleja en los aspectos económicos, sociales y tecnológicos: en primer lugar, para realizar el proyecto es necesario realizar viajes al distrito de Villa El Salvador y contar con el tiempo suficiente para realizar diversas mediciones y recojo de información de la zona. Esto no representa un presupuesto alto y es factible en ese sentido. Además, existen las conexiones necesarias para poder entablar conversación con el personal gracias a un coronel de la Policía Nacional del Perú y a los lazos del mismo.

Luego, a nivel social, se cuenta con el permiso por parte de la comisaría para realizar el proyecto de investigación, gracias a las conexiones necesarias para poder realizarlo.

Finalmente, en el aspecto tecnológico, existen las herramientas necesarias para el recojo de información, así como elementos que aportan a la realización del proyecto. El uso de herramientas como internet, laptops, teléfonos, etc, es crucial para poder procesar y detallar la información recogida por los vecinos y efectivos policiales del distrito de Villa El Salvador.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes / marco conceptual

En una investigación realizada por Cumbicos (2017), se evaluó la imagen institucional que tenía en las redes sociales la Policía Metropolitana de Quito. En base a ello, señala que desde hace un tiempo la utilización y posterior impacto de las redes sociales han sido causa de investigación. Sin embargo, debido a la continua evolución y filtración en la sociedad, la investigación se realizó abarcando varias aristas para una mejor comprensión del efecto que tienen las redes sociales en nuestras vidas. Así, explica que la imagen institucional representa la unión de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y construir una reputación pública positiva. Por esto, propone que esta imagen no se agota en el esfuerzo en el esfuerzo publicitario, propagandístico o promocional de alguna organización. Esta definición aterriza no sólo en la Policía Nacional del Perú, sino también en otras entidades que merecen ejercer este sentido de autoridad hacia la población.

La conclusión a la que llega el autor es que, luego de aplicar el AEIOU y el análisis del discurso, se puede observar que la Institución intenta manejar una imagen positiva a su público; es decir, busca que los usuarios tengan una lectura sobre lo que es la Policía Metropolitana de Quito. Sin embargo, también se observa que se descuidan dos aspectos principales: las necesidades de los usuarios y organización en cuanto al manejo de temas en publicaciones. Es decir, la Policía Metropolitana de Quito busca conseguir una lectura positiva de sus públicos, pero de manera incompleta.

Por su parte, Rimsky (2018) busca precisar en su investigación si el perfil del policía comunitario impartido a los estudiantes de la promoción 2016 de la escuela técnico superior profesional se ve reflejado con el servicio policial que éstos brindan como suboficiales de 3ra PNP en la Región Arequipa en el año 2017. Así, el autor ahonda en la formación de la policía comunitaria en dos momentos distintos, 2016 y 2017, con el fin de medir el nivel de conocimientos

durante ambos periodos de tiempo y evaluar si este es un factor determinante para el fracaso de la doctrina de la policía comunitaria. Además, busca precisar cuál es el nivel de identificación de los suboficiales de 3ra PNP egresados de la Escuela Técnica Superior PNP Arequipa que prestan servicios en la Región Arequipa y la población donde prestan sus servicios, y señalar los inconvenientes que están presentes en la realidad policial que ponen en riesgo la aplicación de la filosofía de policía comunitario enseñado en el nivel de formación del efectivo de la PNP en la Región Arequipa.

Una de las principales conclusiones a las que se llega en la investigación es que no hay evidencia de que el servicio policial de los suboficiales de 3ra de la PNP en la Región Arequipa refleje el rol del Policía Comunitario que se imparte en la Escuela Técnico Superior Profesional PNP – Charcani. Esto se debe a distintos factores internos y externos que se atribuyen a la Policía Nacional del Perú, como la corrupción impregnada en dicho cuerpo policial, además de la poca vocación y preparación de sus miembros.

En cambio, Navarrete (2014) investiga la manera de fomentar la capacidad operativa, optimizando los recursos existentes para el cumplimiento de la misión de la Policía Judicial. Para ello, propone utilizar un “Plan de Comunicación Corporativa” que facilite el cumplimiento del objetivo propuesto -que busca mejorar la imagen de la Policía Judicial de Pichincha ante la ciudadanía Quiteña- en donde aborda los antecedentes de comunicación de la Policía Judicial y su historia, e integra la información sobre comunicación estratégica y relaciones públicas, comunicación verbal, comunicación no verbal, escuelas de comunicación, la comunicación interna y externa, herramientas de comunicación interna, públicos, medios de comunicación, cultura e identidad, entre otros.

De esta forma, concluye que la Policía Judicial de Pichincha es un organismo dedicado a servir a los ciudadanos y goza de todo el apoyo del estado para realizar los cambios publicitarios y comunicacionales convenientes a fin de lograr el objetivo propuesto. Además encontró que el público externo de la institución no se encuentra bien informado acerca de las funciones específicas de la PJP, lo cual incrementa el deterioro de la imagen de la organización.

A su vez, Rojas (2015) plantea como objetivo de su investigación mantener un contacto constante con la comunidad, a favor de establecer una responsabilidad compartida en seguridad y convivencia y, a su vez, construir relaciones basadas en la confianza con aliados o referentes estratégicos que propicien el incremento de los niveles de credibilidad y posicionamiento de la Institución. Para esto, el autor propone un plan de Comunicación Estratégico basándose en el modelo establecido para la Policía Nacional de Colombia, y sugiere abrir espacios de escucha y retroalimentación con la comunidad para entender sus expectativas, necesidades y, de esa forma, poder crear y articular proyectos que respondan a una contextualización, acordes con la realidad, en donde la comunicación posibilite y articule el trabajo operativo que se hace del nuevo modelo de prestación del servicio de Policía.

De esa manera, el autor concluye que los ciudadanos esperan una buena atención de la Policía, además de ser escuchados y, sobre todo, que generen confianza con su actuar, para que así puedan llenar dichas expectativas a través de acciones que propicien la escucha, la interacción, el conocimiento y la participación de ambas partes (ciudadano e institución) y generen corresponsabilidad frente a la seguridad ciudadana. Por otra parte, se debe fortalecer el modelo de cultura organizacional que se viene trabajando en la institución; el comportamiento de cada policía del cuadrante en su interacción diaria de la comunidad es el primer eslabón de la comunicación estratégica que se debe trabajar al interior de la Institución para que sea reflejado en comportamientos esperados y para la generación de credibilidad y confianza en el ciudadano.

También, Vásquez (2019), define objetivo en su investigación determinar la forma en que influye la gestión de la comunicación corporativa de la Policía Nacional del Perú, mediante las redes sociales, sobre la imagen que se crean los jóvenes de la institución. El autor señala que las instituciones públicas gradualmente han incluido el uso de Internet en el desarrollo de sus actividades, sobre todo como una nueva forma de comunicación basadas en la co-creación, conocimiento colectivo y confianza generalizada. Por tal motivo, el autor considera que las entidades públicas procuran generar valor para los ciudadanos a través de mecanismos como las redes sociales, de modo que favorezcan el

acceso pertinente e inclusivo a la información, con el objetivo de lograr una participación ciudadana que sirva como instrumento y ayude a obtener un gobierno eficiente y una gestión transparente del Estado.

La conclusión del trabajo es que el fan-page de la Policía Nacional del Perú ha logrado una gran interacción de comunicación entre los jóvenes y los policías. Esto se debe a que proporciona un contenido de índole entretenido y humorístico que busca concientizar a los seguidores a través de los memes. Ello ha conseguido que los jóvenes consideren a la P.N.P. como una institución que brinda una imagen más amigable de lo que es el policía y que puedan contar con ellos, a diferencia de antes que los veían como un actores serios y con poca empatía con los ciudadanos.

Por otro lado, Yaranga (2017), busca conocer los factores más importantes para el éxito de la estrategia de comunicación digital que la Policía Nacional del Perú ha desarrollado para propiciar interacción en sus redes sociales. En el desarrollo, el autor menciona que el uso que han tenido las instituciones públicas en sus redes sociales no ha sido el más idóneo, comparándolo con el sector privado. En líneas generales, se pueden observar malas prácticas en el uso de estos canales de comunicación, lo que da como consecuencia que sus publicaciones reciban niveles reducidos de interacción por parte de la ciudadanía. En este contexto, el autor señala que una de las instituciones públicas más destacadas en sus redes sociales es la Policía Nacional del Perú.

Así, el autor concluye que diferenciar los contenidos para Facebook y Twitter es uno de los principales factores que han llevado a que la Policía Nacional del Perú obtenga grandes niveles de interacción. A diferencia de otros tipos de contenidos que se desarrollan solamente para la plataforma, como por ejemplo, los consejos que se ofrecen a la ciudadanía, los medios de comunicación no tienen en la mayoría de los casos una interacción alta en Facebook. En ese sentido, gracias a que se trasladaron los contenidos informativos a una plataforma más idónea para ellos, como Twitter, se dio un trabajo más intensivo en contenidos efectivos en Facebook. De esta forma, los contenidos informativos o noticiosos terminaron teniendo como plataforma de distribución a Twitter, y los contenidos enfocados en aconsejar, entretener y dar a conocer el lado más humano de la organización, a Facebook.

En el desarrollo, analiza el panorama actual de la gestión de imagen corporativa en algunas organizaciones peruanas a través de un estudio cualitativo que ha explorado las principales funciones, fortalezas y limitaciones del área al interior de las organizaciones, así como un acercamiento a las metodologías de programas de imagen corporativa externos realizados por empresas de consultoría.

Por otro lado, Alva (2005) define los siguientes objetivos: recolectar información de gestión de imagen corporativa en determinadas organizaciones del Perú, y recolectar información sobre empresas consultoras de imagen corporativa que estén dispuestas a tratar la imagen a través de un enfoque integral y determinar qué tipo de servicios brindan y el método es utilizado. En el proceso de desarrollo, analizó el panorama actual de la gestión de la imagen corporativa en algunas organizaciones del Perú a través de una investigación cualitativa, explorando las principales funciones, ventajas y limitaciones de las áreas internas de la organización, así como un acercamiento a la metodología de programas de imagen corporativa externos implementado por la empresa consultora.

El autor concluye que si bien se puede gestionar la imagen, no es posible controlarla. Gestionar la imagen significa tener definidas la identidad corporativa y la estrategia de negocio para que guíen el comportamiento organizacional de manera que logren consistencia en los mensajes que trasmite la empresa o institución. En otras palabras, se trabaja y se construye directamente sobre la identidad y la estrategia, obteniendo así una buena imagen. Además, para gestionar la imagen, es necesario partir de un diagnóstico de la imagen actual del público principal y ver qué tan cerca o lejos está de la imagen corporativa y de la estrategia empresarial elegida por la compañía o institución.

Por su parte, Rodríguez (2014) buscó analizar las acciones comunicativas desarrolladas por la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo a través de su comportamiento organizacional para desarrollar su imagen. En esta investigación se despliegan varios puntos sobre la imagen institucional de la División de Familia de la Policía Nacional del Perú de la ciudad de Huancayo, y se determinan los elementos que constituyen la imagen de la institución, como el vínculo de confianza entre la población y esta institución, la calidad de atención

brindada por esta dependencia policial, el nivel de identificación de sus integrantes y las estrategias de comunicación que realiza esta Dependencia Policial en relación a las funciones que tienen asignada por la Policía Nacional.

El autor concluye que cuando la conducta corrupta de algunos efectivos de la Policía los llevó a acudir al Departamento de Familia de la PNP de Huancayo, la confianza de la población decayó, apercibiéndole como una organización que debe ayudarlos pero que no podía inspirar suficiente confianza como para entablar lazos de ayuda social y emocional, lo cual requiere la población víctima de violencia familiar o abandono. Además, los constantes cambios del personal que dirige la División de Familia PNP de Huancayo dificultan el desarrollo continuo de los servicios que brindan, lo que hace que se pierda motivación para quienes permanecen por períodos más prolongados, quienes no participan de iniciativas de cambio o mejora.

También, Callirgos (2018) estableció como objetivo de su investigación determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú. En el 2016 se realizó un estudio sobre la motivación y el desempeño laboral en la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, cuyo valor muestral fue de 191 unidades de análisis entre Oficiales y Suboficiales de armas y de servicios de la PNP, que laboran en dicha Dirección PNP.

El autor concluye que, en el Perú, existe un movimiento vanguardista en la gestión empresarial. Las empresas como organizaciones de personas trabajan en desarrollar técnicas para la motivación y el desempeño laboral como parte importante en la Gestión Pública.

Finalmente, el propósito de Arista (2015) en su investigación es describir la coordinación entre la DIVPOL Chanchamayo y la DINOES para su intervención en el conflicto socioambiental de Pichanaki en el 2015. El autor estudia a fondo el conflicto de la DIVPOL Chanchamayo para visualizar el aspecto social y plantea dos formas simplificadas de relaciones intergubernamentales. Por un lado, el “modelo de autoridad coordinada”, que se caracteriza por determinar claramente las competencias entre las autoridades (nacionales, regionales, locales). Por otro lado, el “modelo dominante o de autoridad inclusiva”, que

asume una relación jerárquica de dependencia y subordinación entre los diversos actores, en función a sus competencias y responsabilidades. Durante los conflictos sociales, la DINOES actuó como fuerza de apoyo bajo la orden del jefe de operaciones de la zona (dependencia y subordinación).

El autor concluye que la implementación de las políticas públicas en materia económica basadas en la explotación de recursos naturales provocan malestar entre los habitantes de las zonas donde éstas se implementan. Su negativa se tradujo en movilizaciones sociales, como es el caso de los registrados en la localidad de Pichanaki en el mes de febrero 2015. En estas protestas, los manifestantes se enfrentaron a la policía, dejando como resultado la muerte de un civil y cerca de un centenar de heridos, entre policías y civiles.

2.2. Bases teóricas

Para el correcto desarrollo del proyecto de investigación, es necesario establecer las bases teóricas de diversas aristas del tema, para luego poder desarrollar a través de las herramientas de medición la recolección de datos.

2.2.1. Identidad institucional

La diferencia entre la identidad corporativa y la identidad institucional radica en el tipo de negocio o entidad la cual se está trabajando los aspectos de su imagen para establecer un posicionamiento de marca correcto. Según Arango (2014), es necesario comparar los pilares de la institución con la realidad en la cual está atravesando, para que se pueda determinar las actitudes, disposiciones y conocimientos de los miembros de la institución. Además, un factor relevante es el sentido de pertenencia a la institución basado en las características económicas, sociales y culturales de sus integrantes y sus familias.

Desde un enfoque sociológico, la identidad institucional representa el espacio tangible en donde la identidad se constituye y adquiere explicación. En otras palabras, es a través de sus instalaciones que se pueden determinar también los comportamientos culturales y formas de organización. Por ello, es necesario empatar el marco local con las prácticas institucionales y combinarlo con el marco ampliado, respondiendo de forma social para definir la identidad institucional (Cortés, 2011).

Un punto que debe enfatizarse es que la identidad institucional debe verse como la combinación de las diversas etapas de la institución en cuanto a sus componentes. Es decir, se debe considerar la historia, el presente y el futuro de la institución para establecer su identidad, y se deben también considerar todos los aspectos correspondientes en el tiempo. Además, incluye los recursos disponibles y sus usos, así como los vínculos entre sus integrantes y su entorno (Irazoqui, 2015). Es por eso que se considera que la identidad institucional abarca más factores que la identidad corporativa.

2.2.1.1. Sentido de pertenencia

Podemos determinar que a partir de la identidad institucional se desarrolla el sentido de pertenencia por parte del integrante hacia su institución. Más aún, la PNP, al ser un rubro que implica otro tipo de sacrificios y deberes, genera un sentido de pertenencia aún mayor.

El sentido de pertenencia y sus implicancias es inherente a nuestro proceso evolutivo, sin dejar de verse afectado por los cambios sociales que se van dando durante los siglos. Justamente es la sociología la que surge a partir de este cuestionamiento. Es este cuestionamiento el que dio origen a la sociología. Este sentido de pertenencia se aplica a varios tipos de grupos e incluso implica diversos tipos de pertenencia. (Psicología Clínica Alarcón, 2015)

Según Huerta (2018), podemos establecer dos niveles en las necesidades humanas: el primer nivel sobre las necesidades básicas y la seguridad, considerado como material al ser tangible; el segundo nivel sobre la necesidad de aceptación, autoestima y de autorrealización, llamado necesidad psicológica. Esto se debe a que el autor los creó y sólo él puede satisfacerlos. Entonces, podemos concluir que el sentido de pertenencia es una necesidad psicológica que sólo puede ser realizada por el individuo, en el cual se genera la necesidad de tener la aceptación de pertenecer a un colectivo que comparta las mismas afinidades que el individuo en cuestión.

2.2.1.2. Identidad corporativa

De acuerdo con Meza (2015), en su tesis de licenciatura denominada "Propuesta de identidad visual corporativa para la Universidad Científica del Perú", luego de

la creación del nombre, el reconocimiento de la empresa se desarrolló en base al ADN del producto, es decir, que es la suma de los rasgos propios de un producto que lo caracterizan frente a los demás: sus aromas, cromatismos, sensaciones, funciones, preconceptos, consumidores y demás aspectos. La identidad corporativa es un sistema entre todos los elementos que constituyen una empresa, tanto el interior como el exterior.

2.2.2. El sentido de autoridad

El sentido de autoridad tiene el rol más importante en este proyecto de investigación dado que sirve como termómetro del status de la sociedad para establecer la relación entre Policía y ciudadano. Esta relación no es necesariamente horizontal, dado que la PNP tiene como funciones establecer el orden y hacer cumplir con las leyes del país.

Según Sennett (1980), se puede medir a la autoridad según la capacidad de imponer disciplina o la capacidad de imponer miedo para persuadir a otra persona de realizar una acción. Además, es importante determinar el ambiente en el cual la autoridad es ejercida, dado que, por ejemplo, en el ámbito político la autoridad empieza a confundirse con el poder. Este último punto también se puede trasladar a la Policía Nacional del Perú, pues la institución tiene diferentes grados y galones.

Entonces, el vínculo que se genera entre el ciudadano y el Policía sí tiene la misma dinámica que el ser inferior y superior, debido a que el efectivo somete bajo la ley al ciudadano. Por ende, el rol inferior debe tener una crianza dirigida hacia el sentido de autoridad frente al Policía.

2.2.2.1 Respeto a la autoridad

El sentido y respeto a la autoridad es una práctica que nace desde la infancia, en donde a través de la educación cívica brindada en el colegio, se empieza a sembrar el concepto de autoridad en relación a diversos personajes, desde los padres hasta la policía o bomberos.

Según Yñiguez (2007), el policía tiene la potestad de poder actuar según su experiencia y juicio personal hacia la población, determinando las penalidades o castigos según sea el caso. Debido a ello, se genera una tensión entre la

población y el policía, pues el juicio del civil no es el de la autoridad. El policía puede restringir los derechos y libertades de forma temporal, además de tener la libertad de aplicar la fuerza al no haber acatamiento a las órdenes dadas por este mismo. Este filtro o juicio tiene un nivel de subjetividad alto, por lo que puede conllevar a conflicto al momento de aplicar el poder de autoridad sobre el ciudadano.

Por ende, el respeto a la autoridad es el juicio del ciudadano al reconocer la autoridad proyectada en el Policía.

Entonces, ¿cuál es la percepción del ciudadano respecto a la autoridad? Según Sennett (1998), el respeto a la autoridad es crucial incluso desde la niñez. Sin embargo, también es observada como una amenaza a nuestras libertades, familia y sociedad en general.

2.2.2.2. Acatamiento de órdenes

La persuasión al acatamiento de órdenes por parte del ciudadano hasta la PNP es crucial para el cumplimiento de la ley en todo momento. Desde leyes de tráfico hasta atentados contra la vida, el ciudadano debe estar no sólo al tanto de las mismas, sino que debe cumplir con la constitución establecida para vivir en armonía.

Según la Ley N° 27238 sobre la Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú (2002), la PNP es una institución para garantizar el orden interno, ejerciendo los derechos fundamentales de las personas y el desarrollo de las actividades ciudadanas. Asimismo, sus integrantes también representan la ley, orden y sobre todo seguridad de todos los ciudadanos del Perú. Además, algunas de las funciones de la Policía Nacional del Perú según esta ley son:

“1. Mantener la seguridad y tranquilidad públicas para permitir el libre ejercicio de los derechos fundamentales de la persona consagrados en la Constitución Política del Perú.

2. Prevenir, combatir, investigar y denunciar los delitos y faltas previstos en el Código Penal y leyes especiales, perseguibles de oficio; así como aplicar las sanciones que señale el Código Administrativo de Contravenciones de Policía.

3. Garantizar la seguridad ciudadana. Capacita en esta materia a las entidades vecinales organizadas.
4. Brindar protección al niño, al adolescente, al anciano y a la mujer que se encuentran en situación de riesgo de su libertad e integridad personal, previniendo las infracciones penales y colaborando en la ejecución de las medidas socio-educativas correspondientes.
5. Investigar la desaparición de personas naturales.
6. Garantizar y controlar la libre circulación vehicular y peatonal en la vía pública y en las carreteras, asegurar el transporte automotor y ferroviario, investigar y denunciar los accidentes de tránsito, así como llevar los registros del parque automotor con fines policiales, en coordinación con la autoridad competente.
7. Intervenir en el transporte aéreo, marítimo, fluvial y lacustre en acciones de su competencia.
8. Vigilar y controlar las fronteras, así como velar por el cumplimiento de las disposiciones legales sobre control migratorio de nacionales y extranjeros.
9. Brindar seguridad al presidente de la República en ejercicio o electo, a los Jefes de Estado en visita oficial, a los presidentes de los Poderes Públicos y de los organismos constitucionalmente autónomos, a los Congresistas de la República, Ministros de Estado, así como a diplomáticos, dignatarios y otras personalidades que determine el reglamento de la presente Ley.
10. Cumplir con los mandatos escritos del Poder Judicial, Tribunal Constitucional, Jurado Nacional de Elecciones, Ministerio Público y de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, en el ejercicio de sus funciones.
11. Participar en la seguridad de los establecimientos penitenciarios, así como en el traslado de los procesados y sentenciados de conformidad con la ley.
12. Participar en el cumplimiento de las disposiciones relativas a la protección y conservación de los recursos naturales y del medio ambiente, la seguridad del patrimonio arqueológico y cultural de la Nación.
13. Velar por la seguridad de los bienes y servicios públicos, en coordinación con las entidades estatales correspondientes.

14. Participar en la Defensa Nacional, Defensa Civil y en el desarrollo económico y social del país.

15. Ejercer la identificación de las personas con fines policiales.

16. Ejercer las demás funciones que le señalen la Constitución y las leyes.”

2.2.3. Cultura policial

La cultura policial nace desde el primer año de formación en la escuela. Los futuros cadetes de la PNP ingresan al internado para poder formarse como policías en diversos cursos y, gracias a la gran cantidad de tiempo de convivencia y crecimiento colectivo, se genera una cultura dentro de la escuela, la cual permanecerá a lo largo de toda la vida del policía.

Según Yñiguez (2007), debido a las experiencias compartidas que han tenido en diversas situaciones, los policías tienen un gran sentido de colectividad y sentido de pertenencia hacia su institución. Más aún, las situaciones que han comprometido de alguna manera su integridad física o situaciones hostiles logran que este grupo tenga un gran compañerismo pues se identifican entre sí. Otra característica interesante del cuerpo policial es que se consideran profesionales diferentes, porque dedican y comprometen su vida, la cual no se replica en ningún otro rubro. Esto refuerza aún más el sentido de pertenencia y los une como equipo.

Aun cuando varias fuentes y autores definen diversos tipos de modelos policiales dentro de la sociología de la misma, podemos definir cuatro en específico: tradicional, racional-burocrático, profesional y comunitario. El primero se caracteriza por el gran sentido de liderazgo y data desde los inicios de la institución hasta las primeras décadas del siglo XX. Las líneas de mando no se distinguen debido a la alta corrupción e influencia necesaria para poder escalar en la institución.

Debido a eso, se desarrolló el siguiente modelo policial: el racional-burocrático. Este modelo implica la consolidación de los problemas sociales de las grandes urbes. Gracias a las nuevas tecnologías y nuevas telecomunicaciones, se estableció la idea de que con un alto nivel de capacitación, formas organizativas parecidas al rubro privado y con herramientas tecnológicas, podrá ser más

eficiente y efectivo. Además, en este modelo policial, se establece que la ley aporta el sentido de racionalidad crucial para el desempeño del policía sobre el ciudadano. Finalmente, se realizan las mediciones de todo lo que puede registrarse, ya sea número de infracciones, tiempos de respuesta, detenciones, tasas de homicidio, etc. En comparación con el modelo tradicional, esto conduce a que la relación entre los ciudadanos y el policía se enfríe, pues se establece una sola norma de conducta.

Más adelante, el modelo profesional policial empezó a desarrollarse (Torrente, 1997), en donde se establece que el policía tiene la autonomía suficiente para ejercer el criterio de la ley al ciudadano de forma absoluta. Además, agrega el factor de selección y formación de los agentes como base de la eficiencia policial.

Finalmente, el modelo comunitario, como explica su nombre, se basa en la comunidad misma, en la cual el Policía se apoya para ejercer la ley. Aquí se adopta un carácter misionero en donde también se involucra al ciudadano para denunciar e identificar una infracción de la ley.

2.2.3.1. Vocación de servicio

La vocación de servicio es intrínseca en el efectivo policial, dado que requiere el sacrificio físico y psicológico a lo largo de toda su vida. Esta vocación es permanente y empieza desde muy temprana edad hasta la vejez.

Según Camico (2016), la vocación de servicio es la inclinación natural que debería manifestar el policía al sentirse identificado con su labor. Además, implica estar dispuesto a completar con pasión el servicio policial asignado y garantizar la protección de los ciudadanos.

Asimismo, esta vocación de servicio policial también se basa en la pasión por proteger, vigilar y cuidar a la población, donde se creará un perfil de esta vocación. Entre estas características podemos rescatar la solidaridad, el compañerismo, el altruismo y la resiliencia.

2.2.3.2. Buena convivencia

La buena convivencia debe definirse no sólo entre los integrantes de la PNP, sino también en la relación ciudadano-policía, la que debe basarse en la confianza y el respeto. Según Yñiguez (2017), la Policía obtiene la legitimidad de

su trabajo todos los días, variando según sea el contexto y la cronología de hechos. En una encuesta realizada por el INEI en el 2020, se observa (en comparación al año 2019) un aumento en la aceptación del trabajo policial a nivel nacional, pasando del 20% a 33,3%. De igual manera, esta cifra sigue estando por debajo del 50%, lo que indica que aún en el Perú la percepción del ciudadano al policía es negativa.

2.3. Definición de Términos básicos

2.3.1. **Autoridad:** Como tal, la autoridad es el atributo que otorga a una persona, cargo u oficio el derecho para dar órdenes. Asimismo, es la cualidad que propicia que una orden se cumpla. De este modo, tener autoridad supone, por un lado, mandar, y, por el otro, ser obedecido.

2.3.2. **Identidad Institucional:** Se entiende por identidad institucional el conjunto de características o atributos que configuran el ser institucional, ellas son: misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores y comportamiento, no sólo los presentes sino también los acumulados, que constituyen el acervo histórico.

2.3.3. **Identidad Corporativa:** La identidad corporativa de una empresa es el conjunto de características, valores y creencias con las que una organización se auto identifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. Es su historia, su ética, su filosofía de trabajo, sus valores, su cultura cotidiana, sus normas establecidas.

2.3.4. **Educación Cívica:** Busca que, desde pequeños, los niños manejen conceptos que les permitan enfrentar problemas sociales, al aprender a manejar sus emociones y, a través de hábitos, lograr controlar su manera de proceder ante las situaciones de la vida.

2.3.5. **Convivencia:** Convivencia es acto de convivir. La palabra convivencia es de origen latín, formado por el prefijo “con” y, la palabra “vivencia”, que significa acto de existir de forma respetuosa hacia las demás personas. La convivencia necesita una pluralidad de personas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de investigación

Para el correcto desarrollo del proyecto de investigación, es necesaria la definición del alcance, siendo el explicativo el método más viable para el proyecto. Debido a que las categorías a analizar son de corte cualitativo, a través del análisis de la cultura policial, el sentido de autoridad y la identidad institucional, estas no son medibles, por lo que el alcance explicativo tendrá mejor cohesión con el desarrollo de la investigación.

Para la estrategia a utilizar y desarrollar, se tendrá acceso a la comisaría de Villa El Salvador y a sus autoridades al mando, para la recolección de datos necesaria tanto del comisario como de su equipo. Además, se analizará también a los vecinos del distrito, a través de herramientas de medición como encuestas y entrevistas.

3.2. Supuestos

Supuesto general: Teniendo un correcto posicionamiento de la identidad institucional se puede generar mayor sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador.

Supuestos específicos:

SE1: Teniendo una cultura policial sana y competitiva, se puede generar mayor sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador en Lima 2020.

SE2: Existen falencias en el desempeño del sentido de autoridad, en donde el vecino no respeta a la PNP.

SE3: Los vecinos del distrito de Villa El Salvador reconocen parcialmente a la PNP como autoridad de la ley, por ende, continúan infringiendo la ley.

3.3 Operacionalización de variables / Categorización

3.3.1 Variable / Categoría

Las categorías a investigar son las siguientes:

- Identidad institucional
- Sentido de autoridad
- Cultura policial

3.3.2 Definición operacional / conceptual

- Identidad institucional: representa el espacio tangible en el cual la identidad se constituye y adquiere explicación. Es decir, a través de sus instalaciones, se pueden determinar también los comportamientos culturales y formas de organización.
 - Sentido de pertenencia: es una necesidad psicológica que sólo puede ser realizada por el individuo en el cual genera la necesidad de tener la aceptación de pertenecer a un colectivo que comparta las mismas afinidades que el individuo en cuestión.
 - Identidad corporativa: La identidad corporativa de una empresa es el conjunto de características, valores y creencias con las que una organización se auto identifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. Es su historia, su ética, su filosofía de trabajo, sus valores, su cultura cotidiana, sus normas establecidas.
- Sentido de autoridad: la capacidad de imponer disciplina o la capacidad de imponer temor para persuadir a otra persona de realizar una acción.
 - Respeto a la autoridad: El sentido y respeto a la autoridad es una práctica que nace desde la infancia, en donde a través de la educación cívica brindada en el colegio, se empieza a sembrar el concepto de autoridad en relación a diversos personajes, desde los padres hasta la policía o bomberos.
 - Acatamiento de órdenes: sus integrantes también representan la ley, orden y sobre todo seguridad de todos los ciudadanos del Perú.
- Cultural policial: los policías tienen un gran sentido de colectividad y sentido de pertenencia hacia su institución debido a las vivencias compartidas que han tenido en diversas situaciones.
 - Vocación de servicio: la inclinación natural, que debería manifestar el funcionario policial al sentirse identificado con la labor policial.

Es la disposición de cumplir con pasión el servicio policial asignado y velar con ahínco en la protección a la ciudadanía.

- Buena convivencia: la Policía se gana la legitimidad de su trabajo diariamente, variando según sea el contexto y la cronología de hechos.

3.4. Población, muestreo y muestra

Para el desarrollo del proyecto de investigación, se recolectarán datos de 3 efectivos que trabajan en la comisaría de Villa El Salvador. Además, de la población de personas que residen en Villa El Salvador, se tomará una muestra de 50 personas.

Asimismo, se tomará en cuenta las opiniones de expertos profesionales en temas de psicología social, entidades públicas y otros policías que trabajan en otras divisiones.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se plantea desarrollar diversas metodologías. En cuanto a lo cualitativo, se realizarán entrevistas con una guía de entrevistas armada hacia la muestra expuesta anteriormente. Además, en el aspecto cuantitativo se realizarán encuestas a través de un cuestionario para la correcta recolección de datos y comparar entre estos dos enfoques. Técnica de la encuesta, tiene como instrumento el cuestionario. Además, la técnica a usar será la entrevista a profundidad y su técnica: la entrevista. Finalmente, se usará la técnica de observación, y el instrumento a usar es la guía de observación.

3.5.1 Descripción de instrumentos

ENTREVISTA A EFECTIVOS POLICIALES:

Objetivo de la entrevista: Identificar las debilidades y fortalezas del equipo PNP en el distrito de Villa El Salvador, 2020.

¿A través de qué herramientas o acciones el equipo se mantiene unido?
¿De qué manera los participantes se sienten parte de la institución?
¿Cómo consideras un equipo o trabajo en equipo ideal?
¿Qué factores te dan a entender que perteneces al cuerpo policial?
¿Cuál es el mayor sacrificio que has tenido que realizar siendo policía?
¿Qué es lo que generan en ti las experiencias que has tenido en tu carrera?
¿Cómo consideras un buen perfil del policía hacia su comunidad?
¿Cuál es la disposición proactiva que tienes ante tu comunidad?
¿Consideras que la carrera policial es vitalicia? ¿Por qué?
¿Te motiva el trabajo que realizas en este momento? ¿Por qué?
¿Consideras que el ambiente laboral en el que te encuentras es positivo?
¿Te sientes dentro de la organización y orgulloso de pertenecer a ella?

ENTREVISTA A PERSONAL DEL ESTADO:

Objetivo de la entrevista: Identificar la percepción de otras instituciones hacia el equipo de la PNP en el distrito de Villa El Salvador, 2020.

¿A través de qué herramientas o acciones un equipo de trabajo se mantiene unido?
¿De qué manera los participantes se sienten parte de una institución?
¿Cómo consideras un equipo de trabajo ideal?
¿Cuál es el perfil ideal del policía hacia su comunidad?
¿Cuál es la percepción que consideras que tiene el vecino o ciudadano hacia el Policía?
¿Consideras que el Policía tiene la autoridad para aplicar orden? ¿Por qué?
¿Consideras que el juicio del efectivo policial es válido?
¿Cuál es la disposición proactiva que tiene el Policía hacia tu comunidad?
¿Qué factores te dan a entender que hay un trabajo en conjunto con el cuerpo policial?
¿Consideras que la PNP tiene sentido de pertenencia hacia su institución? ¿Por qué?
Desde tu punto de vista como trabajador del Estado, ¿existe algún punto de mejora en la identidad institucional de la PNP para aplicar sentido de autoridad en el ciudadano o no se aplica?

ENCUESTA A CIUDADANOS DE VILLA EL SALVADOR:

Objetivo de la entrevista: Contrastar la información recopilada con la opinión de los vecinos de Villa El Salvador, 2020.

¿Vives en Villa El Salvador actualmente?			
a) Sí.		b) No.	
¿Cuál es el rol del policía en tu comunidad? (respuesta larga)			
¿Cuál es la importancia del cumplimiento de la ley a través del policía?			
a) Muy importante.	b) Importante.	c) Poco importante.	
¿Cómo reaccionas si un efectivo policial te indica que realices una acción?			
a) Acato sin preguntar nada.	b) Pregunto el por qué y si lo considero necesario, lo hago.	c) Me niego a hacerlo.	
¿Consideras que el juicio del Policía es válido para indicarle qué hacer? ¿Por qué?			
a) Sí.		b) No.	
¿Por qué es importante acatar las órdenes de la PNP? (respuesta larga)			
¿En qué sentido consideras que tus actos podrían afectar la convivencia entre los vecinos? (respuesta larga)			
¿Cómo ha reaccionado cuando ves a un ciudadano faltando el respeto a un policía? (respuesta larga)			
¿Por qué crees que algunos vecinos no acatan las órdenes de un policía?			
Porque consideran que ellos tienen la razón.	Por falta de educación.	Porque ellos están bien y en su derecho de hacerlo.	Otro: _____

3.5.2 Validación de instrumentos por expertos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

I.1. Apellidos y Nombres: Julio Cesar Orue Rodriguez

I.2. Cargo e institución donde labora: Asistente/profesor Ucal

I.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de entrevista

I.4. Autor(a) de instrumento: María Pía Brito

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Colocar el puntaje 1 o 2 según su opinión.)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2
		Por mejorar	Aceptable
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje comprensible.		2
2. OBJETIVIDAD	Está adecuado a las leyes y principios científicos.		2
3. ACTUALIDAD	Es un tema de interés y adecuado a las necesidades reales de la investigación.		2
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems.	1	
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales	1	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la hipótesis (cuantitativo). O es adecuado a los objetivos de investigación (cualitativo)		2
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos relacionados con el tema de investigación y/o líneas de investigación de UCAL		2
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores. Estos últimos aplicables a la investigación cuantitativa.	1	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr probar las hipótesis o un diseño apropiado al objetivo de una investigación cualitativa.		2
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico y permitirá recoger los datos suficientes para concluir la investigación.		2

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación
- El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

X

17

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Observaciones y sugerencias de modificación:

En relación al criterio 4 y 5, el instrumento del cuestionario se organiza por variables y subcategorías así mismo tu investigación es descriptiva con enfoque cualitativo y observo que estas usando una encuesta que brinda datos cuantitativos, cifras, valores, etc. eso lo convierte en un enfoque mixto.

La Molina, 09 noviembre de
2020



Julio Cesar Orue

Rodriguez

--

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

I.1. Apellidos y Nombres: Rivas Ramírez Jacqueline

I.2. Cargo e institución donde labora: UCAL

I.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación

I.4. Autor(a) de instrumento:

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Colocar el puntaje 1 o 2 según su opinión.)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2
		Por mejorar	Aceptable
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje comprensible.		x
2. OBJETIVIDAD	Está adecuado a las leyes y principios científicos.		x
3. ACTUALIDAD	Es un tema de interés y adecuado a las necesidades reales de la investigación.		x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems.		x
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales		x
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la hipótesis (cuantitativo). O es adecuado a los objetivos de investigación (cualitativo)		x
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos relacionados con el tema de investigación y/o líneas de investigación de UCAL		x
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores. Estos últimos aplicables a la investigación cuantitativa.		x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr probar las hipótesis o un diseño apropiado al objetivo de una investigación cualitativa.		x
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico y permitirá recoger los datos suficientes para concluir la investigación.		x

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación
- El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

X

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

20

Observaciones y sugerencias de modificación:

Ajustar orden de preguntas instrumento entrevista a efectivos policiales.

La Molina, ...Novembre..... de 2020



A handwritten signature in black ink, written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be a name starting with 'J'.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

I.1. Apellidos y Nombres: Andres Salazar Barbagelata

I.2. Cargo e institución donde labora: Docente UCAL

I.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación

I.4. Autor(a) de instrumento:

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Colocar el puntaje 1 o 2 según su opinión.)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2
		Por mejorar	Aceptable
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje comprensible.		2
2. OBJETIVIDAD	Está adecuado a las leyes y principios científicos.		2
3. ACTUALIDAD	Es un tema de interés y adecuado a las necesidades reales de la investigación.		2
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems.		2
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales		2
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la hipótesis (cuantitativo). O es adecuado a los objetivos de investigación (cualitativo)	1	
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos relacionados con el tema de investigación y/o líneas de investigación de UCAL		2
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores. Estos últimos aplicables a la investigación cuantitativa.	1	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr probar las hipótesis o un diseño apropiado al objetivo de una investigación cualitativa.		2
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico y permitirá recoger los datos suficientes para concluir la investigación.		2

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación
- El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

SI

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

18

Observaciones y sugerencias de modificación:

En los indicadores de intencionalidad considerar que las hipótesis se consignan a una investigación netamente cuantitativa con desarrollo estadístico. Por lo tanto la coherencia debe estar definida en un tipo de investigación en este caso netamente Cualitativa.

La Molina, 09 Noviembre de 2020



MG. Andrés Salazar Barbagelata

3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos cualitativos

Las técnicas para el correcto desarrollo y proceso de la recolección de datos serán principalmente dos: la organización de datos, a través de cuadros comparativos y el análisis de datos, dado que se recurrirá a la categorización y de análisis de contenido. Gracias a la técnica de categorización, se sintetiza la información para encontrar puntos en común entre una recolección de datos y otra, con la finalidad de establecer similitudes que apoyen patrones de comportamiento.

3.7 Aspectos éticos

El presente proyecto de investigación está basado en información fidedigna a la realidad y tiene como objetivo ético exponer los datos recogidos de forma cuantitativa y cualitativa de forma completamente transparente. La autenticidad del proyecto de investigación se puede verificar a través de las fuentes secundarias planteadas y el análisis del autor.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

ENTREVISTA AL COMISARIO PORRAS - COMISARÍA PRINCIPAL DE VILLA EL SALVADOR

¿A través de qué herramientas o acciones el equipo se mantiene unido?

Como organización, como comisaría, tenemos un organigrama estructural. De acuerdo a la magnitud del evento puede ir un patrullero o pueden ir más o puede ser necesario que vaya el comisario de patrullas. De esa manera nosotros nos organizamos. El personal policial a inicios de la labor (de la jornada) primero recibe instrucción relacionada al servicio propiamente dicho. Instrucción relacionada a los casos que se han presentado anteriormente. Hacemos una suerte de repaso, lecciones aprendidas, por ejemplo, si hubo o no hubo errores en la intervención, si hubo una buena comunicación y coordinación, si hubo el apoyo de las personas que están involucradas. De esa manera trabajamos.

Por ejemplo, en la oficina de Participación Ciudadana, ese es un equipo de trabajo más antiguo que también tiene efectivos. Que viene cumpliendo un plan de trabajo. ¿Qué buscamos con esta oficina que hoy en día es policía comunitaria? El acercamiento a la población, involucrarnos con su día a día. Buscar a través de la orientación y capacitación la manera de paliar las diferentes situaciones que a ellos los agobian y si es de índole policial activamos el equipo de patrullaje motorizado.

En conclusión, todo está organizado y planificado. No hay improvisaciones. Nosotros trabajamos en nuestro propio reglamento. Lo que hacemos nosotros es realizar un repaso de todo lo hecho y buscar motivación para generar una buena prestación del servicio.

¿De qué manera los participantes se sienten parte de la institución?

Estudiar y analizar las capacidades y denotar si el efectivo conoce sus funciones. Buscamos tecnificar el procedimiento policial y transparentar el día a día en la dependencia policial. Hay que capacitar a cada policía en temas derivados, por

ejemplo violencia familiar, etc. En conclusión, es necesario la capacitación permanente para aplicar correctamente los procedimientos.

¿Cómo consideras un equipo o trabajo en equipo ideal?

Necesariamente el personal debe de ser seleccionado, eligiendo correctamente el líder, ya sea jefe del sector o subsector. El trabajo en equipo siempre debe de ser comandado, en este caso, el más antiguo o caracterizado.

¿Qué factores te dan a entender que perteneces al cuerpo policial?

Desde cadetes o alumnos, nos inculcan la institucionalidad, la mística para nuestra institución. Sabemos que portar el uniforme representa una institución, reconocemos a la institución como sostenimiento.

¿Qué es y cuáles son los factores más importantes de una identidad corporativa?

A nivel institucional, nos encontramos en nivel operativo, lo que más nos representa es nuestro uniforme. Este instrumento nos representa en primera línea.

¿Cuál es el mayor sacrificio que has tenido que realizar siendo policía?

Enfrentamos muchos problemas en el aspecto profesional, pero el que más destaca es el distanciamiento con nuestra familia. Desde la instrucción, nuestro proceso de formación inicia con un acuartelamiento de 1 a 2 meses, llevando una vida muy distinta. Al igual que en nuestro día a día nos debemos al servicio, sin poder proyectarme a un fin de semana ya que se amerita de nuestra atención de manera inmediata en caso se nos requiera, tenemos un buen tiempo estimado para nuestra actividad. Tenemos la responsabilidad del servicio.

¿Qué es lo que generan en ti las experiencias que has tenido en tu carrera?

Estamos prestos a servir y listos a morir por el Perú. Muchos de nuestros efectivos se exponen a situaciones de servicio, muchas veces ni siquiera llegan a casa. Así como reprimimos el delito, también salvamos vidas, auxiliamos a las

personas, y eso trae consigo una recompensa espiritual indescriptible. Básicamente es el cumplimiento del deber y ver la tranquilidad del auxiliado de haber podido recuperar su vida.

¿Cómo consideras un buen perfil del policía hacia su comunidad?

Al asumir el compromiso de servir, debemos de tener una marcada vocación para servir, tienes que vivir el partido e identificarte con lo que haces. En este distrito, el requerimiento policial es permanente, deben de tener vocación, el trabajo en equipo, ya que los trabajos son corporativos. A través del honor somos una representación de la institución, si no se porta con ello, daña la institución.

¿Cuál es la disposición proactiva que tienes ante tu comunidad?

Producto de los años de servicio, debo de tener grado de comandante, para yo estar acá, nos tenemos que regir a nuestras propias leyes, mi formación académica y profesional me ha facilitado llegar a esta posición. Al igual que siempre aumentando la credibilidad de la policía en los ciudadanos.

¿Consideras que la carrera policial es vitalicia? ¿Por qué?

Siempre hay un inicio y siempre un final. Ya no tendré la investidura policial pero si tengo la oportunidad de auxiliar lo haré con gusto, uno no trabaja para el presente, sino para el mañana. El día de ayer tuvimos reunión con líderes juveniles dando a notar la posición de la PNP sincerando el trabajo de la institución y de esa manera llegar a la población.

¿Te motiva el trabajo que realizas en este momento? ¿Por qué?

Nuestra carrera nos impone retos y desafíos, a estas alturas del servicio ya nos identificamos con algo. A título personal, siempre trato de ser el mejor de los oficiales, dejando la baya siempre alta en todos los aspectos. Yo soy un apasionado en satisfacer los requerimientos ciudadanos, fortaleciendo la parte operativa con la participación de los vecinos.

¿Consideras que el ambiente laboral en el que te encuentras es positivo?

No solo nos debemos a la población, sino también a la gente. Somos esa policía de 0 años atrás, hoy en día escuchamos al personal e involucramos en sus propios problemas, generando muchos espacios de fortalecimiento y conocimiento, actividades recreativas. Creo que el efectivo policial a través de su trabajo, disfruta de su trabajo.

¿Te sientes dentro de la organización y orgulloso de pertenecer a ella?

Me siento orgulloso, desde que egresamos de la escuela hacemos un juramento. En mi caso, he forjado una familia, si yo no fuera parte de esta institución, mi vida sería otra. Nosotros asumimos un compromiso con el país, yo sé que eventualmente me retiraré, pero con sentimientos encontrados. Sabemos también que tenemos otras puertas abiertas, justamente por nuestra actividad. Si nosotros no apoyamos el trabajo en equipo, a la línea de comando, me convierto en un problema.

ENTREVISTA AL COMISARIO GALLARDO - COMISARÍA PRINCIPAL DE VILLA EL SALVADOR

¿A través de qué herramientas o acciones un equipo de trabajo se mantiene unido?

Aprovechando la tecnología, nosotros estamos interconectados por medio de WhatsApp. Nosotros siempre decimos el trinomio de la comunidad y el trinomio de la comunidad es la policía, la municipalidad y los vecinos. En ese WhatsApp está el personal de patrullaje motorizado; está el personal de OPC, que es la Oficina de Participación Ciudadana, que maneja las juntas vecinales y las juntas vecinales son la comunidad; y tenemos el patrullaje integrado que son los patrulleros de serenazgo. Entonces, mediante este sistema nosotros sabemos todo lo que pueda suceder en nuestro distrito de *Laderas de Villa*. *Laderas de Villa*, por ejemplo, es una comisaría que tiene dos distritos: tiene parte de Villa El Salvador y tiene parte de San Juan de Miraflores. Entonces, el WhatsApp lo dividimos en: Villa El Salvador y las juntas vecinales de San Juan de Miraflores. De esa forma, hacemos nosotros que todo se trabaje armónicamente entre el trinomio (la municipalidad, la comunidad y la policía nacional).

¿De qué manera los participantes se sienten parte de la institución?

Definitivamente desde que uno ingresa a la escuela, la Policía Nacional nos inculcan de pura mística, de servir a la sociedad. Y eso tiene que ir conllevado a

la actitud del jefe, el jefe tiene que hacer todas las formas que ellos se sientan comprometidos con nuestra institución, para poder servir a la sociedad. De esta forma, poder lograr la misión de la seguridad ciudadana en todo el distrito de Villa El Salvador.

¿Cómo consideras un equipo de trabajo ideal?

Si hablamos de la percepción, en ese punto siempre la percepción de la comunidad hacia la Policía Nacional es la inseguridad ciudadana. Por el tema de la pandemia, ha habido los robos, asaltos, hurtos y aparte de eso se ha incrementado con violencia familiar. Porque la violencia familiar en esta cuarentena y la cultura de la gente que vive en Villa El Salvador es muy conflictiva entre sus parejas. Entonces, en eso ha aumentado que no haya mucha afinidad en la percepción, pero nosotros hemos estado tratando de cómo “voltear” esa inseguridad ciudadana o esa percepción que tiene la población, con los patrullajes constantes, con los patrullajes que nosotros llamamos *cúpulas*, en donde están 3 o 4 patrulleros con personal del ejército o el personal de serenazgo, los planes de estero que significan las circulinas prendidas, y un audio que están autorizados a que todos los patrulleros lo pongan que alusivos a “Quédate en casa”, “Aislamiento”, “Lávate las manos”. Con todos esos actos, hemos tratado de que la población cambie la percepción de la Policía Nacional y con la comisaria. Aparte, tenemos un elenco, un show que se dedica a salir a los lugares dando esos mensajes del aislamiento y de la protección contra el COVID.

¿Qué factores te dan a entender que perteneces al cuerpo policial?

Parto desde la infancia, yo provengo de una familia policial, entonces yo veía cómo lo hacían mis primos, mis tíos que eran policías. Desde ahí, a uno ya le salía ese deseo o ese anhelo de querer ser policía. Entonces, me gustó ser policía, postule a la escuela de oficiales y el solo ponerse el uniforme representa algo que te nace de orgullo en que eres una autoridad, vas a servir a la población. Eso ya es sentirse uno policía nacional y el tiempo de servicio y las experiencias que uno tiene, yo tengo 24 años de servicio, entonces quiero mucho a la Policía Nacional.

¿Cuál es el mayor sacrificio que has tenido que realizar siendo policía?

Estar alejado de mi familia. Salir temprano, estar en la unidad y algunas veces irse a la casa y encontrar a los hijos durmiendo o otras veces no ir y quedarse por lo que uno tiene esa responsabilidad, soy el capitán de esta unidad, el comisario como se suele decir.

¿Qué es lo que generan en ti las experiencias que has tenido en tu carrera?

Personalmente, la satisfacción que he logrado tener es el poder servir a una persona. Por ejemplo, cuando trabaje en radio patrulla, evitar que una persona se llegue a suicidar y después de un tiempo la mamá me buscó y me lo ha agradecido. Es una de las satisfacciones que uno se llena de orgullo de un acto que uno ha hecho.

¿Cómo consideras un buen perfil del policía hacia su comunidad?

El policía que sirva a su comunidad tiene que ser uno comprometido con su comunidad, luego debe tener un sentimiento también, uno se encariña con lo que hace, se encariña con la población, con lo significa que uno va un sitio y que lo reciban bien y las palabras de agradecimiento que tiene la población, con eso uno se llena de orgullo.

¿Cuál es la disposición proactiva que tienes ante tu comunidad?

Claro, yo soy una de las personas que le gusta salir. Nosotros tenemos unas juntas vecinales, en las juntas vecinales nosotros salimos y rondamos con ellos en las noches. Ellos son nuestros ojos y oídos de lo que pasa en todos los sectores de Villa El Salvador, tengo 25 grupos de sector 1 en Villa El Salvador. Entonces, con ellos salimos, rondamos con ellos y eso es algo que hemos creado por medio de los elementos tecnológicos como le dije, lo hacemos para que baje la delincuencia o prevenirla.

¿Consideras que la carrera policial es vitalicia? ¿Por qué?

Yo pienso que uno quisiera que sea siempre pero ya el tiempo le juega un papel diferente y la delincuencia siempre va cambiando de estrategias y cambiando de forma. Uno no deja de ser policía definitivamente, pero ya las habilidades merman de uno de joven. Pero uno de cierto modo dentro de sus posibilidades sigue siendo policía; informando, avisando, estar atento a lo que pueda pasar para cuando uno ya pasé a retiro para comunicar, avisar a los nuevos jóvenes que están iniciando. Definitivamente uno es policía toda la vida

¿Te motiva el trabajo que realizas en este momento? ¿Por qué?

Sí, si me motiva. A mi si me motiva porque me gusta compartir con la población, cuando yo siento que vienen y se sienten agradecidos. A parte de eso, en estos instantes, personalmente me siento bastante fortalecido porque he logrado ascender en esta comisaria este año. Después de estar 3 años intentándolo y me ha hecho abrir bastante mi panorama y conocer otras cosas. Yo sí me siento orgullo de estar en este puesto, de hacer lo que estoy haciendo definitivamente.

¿Consideras que el ambiente laboral en el que te encuentras es positivo?

Yo pienso que, en todo lugar de trabajo, en toda unidad, hay cosas buenas y cosas malas. Si hablamos en un porcentaje, de un 100% hay un 90% de

positivismo en el personal y lógicamente dándole incentivos a su actitud, por ejemplo, si capturan un requesitoriado, dándole permiso, si capturan una banda, un permiso y ya después de estar en coordinación con el jefe de la Policía Nacional. Yo siento que la motivación es importante para que el personal siempre esté positivo y con ganas de trabajar.

ENTREVISTA AL COMISARIO MERINO - COMISARÍA DE VILLA EL SALVADOR

¿A través de qué herramientas o acciones un equipo de trabajo se mantiene unido?

Básicamente, los policías somos formados en la escuela con el fin de servir a la sociedad. Cuando estamos trabajando acá en unidades como es la comisaría, que es la célula básica de la institución policial, tenemos varias áreas como, por ejemplo, la Oficina de Participación Ciudadana donde la ciudadanía participa a través de las juntas vecinales. Acá en lo que es la división de la urbanización Pachacamac en Villa El Salvador, tenemos un promedio de 45 juntas vecinales. Asimismo, tenemos una serie de mecanismos que nos permiten brindar y controlar por parte de la población el servicio policial como, por ejemplo, los cuadernos de contacto ciudadano. Los cuadernos de contacto ciudadano son unos cuadernos que se dejan a través de los diferentes centros comerciales como farmacias, grifos, ferreterías, venta de periódicos y llanterías, que funcionan por lo general hasta las más altas de la noche con el fin de que el patrullero vaya, firme y se controle las rondas periódicas que hacen dentro de los cuadrantes que están designados a cada patrullero. A parte de eso, tenemos lo que es los comités cívicos. El comité cívico que tenemos por parte de la ciudadanía, de las personas más notables, que permiten que la comisaria, ante las falencias propias de la labor, como son por ejemplo la pandemia que ha habido en el estado de las fumigaciones, este nos apoya con esas fumigaciones en el local para evitar los contagios. Asimismo, también tenemos otros tipos de organizaciones que organiza la Oficina de Participación Ciudadana con el fin, en este caso, hay una red de cooperantes como son los taxis y mototaxis que se organizan, se empadronan, se les pasa una ficha básica a ver si tienen requestrorios, antecedentes, denuncias penales; porque esas personas que figuran con ese tipo de situaciones que estoy indicando no pueden pertenecer a la red de cooperantes. Entonces, se les organiza, empadrona y se les da un carnet para que, a través de ello, estos señores brinden el servicio de mototaxi en la jurisdicción. Y a su vez, cuando tienen algún tipo de información, como de repente, transporte de delincuentes o de armas o alguna situación que se presente irregular, nos comunican y nosotros intervenimos de forma rápida.

¿De qué manera los participantes se sienten parte de la institución?

Al personal policial se les da instrucciones durante las formaciones, que el espíritu de pertenencia a la institución se demuestra con el diálogo a la población, con el buen trato al público. Porque nosotros vendemos el servicio, el servicio que nosotros hacemos es la venta y la promoción que hacemos a la institución, y eso se refleja a través del trato que se le da al público, a través de la rapidez con la que se le atiende a un denunciante. Cuando sucede un tipo de robo de un vehículo, ya sea de un mototaxi o un auto o un robo, inmediatamente esa persona no pasa a tomar la denuncia. Sube a un patrullero y sale el con patrullero para que vaya a la casa en mediaciones y con otros patrulleros más se realiza el rastillaje, para poder lograr con la ayuda de los delincuentes. Y muchas veces se ha tenido buenos resultados. Una vez capturados los delincuentes o ya sea que no se encuentren estos, se procede a hacer la denuncia para que la persona ya realice el trámite correspondiente al delito. Pero, de forma rápida e inmediata, nosotros primero salimos a la calle a buscar a los delincuentes. Entonces, eso permite que el policía de esta comisaría se sienta identificado con la ciudadanía. Acá en lo que se incide mucho es en el buen trato y la rapidez con la que se debe actuar en la emergencia que se necesite ya sea: asaltos, accidentes de tránsito, choques y un sinfín de cosas que pasan día a día en la comisaría.

¿Cómo consideras un equipo de trabajo ideal?

El equipo de trabajo ideal es el trabajo que se hace entre la parte civil y la parte policial. Asimismo, también tenemos la participación de la municipalidad de Villa El Salvador porque con la municipalidad de Villa El Salvador se realiza la labor del patrullaje integrado, se designa a una unidad de la municipalidad de Villa El Salvador para que sea manejada por un sereno, un policía y un integrante de la junta vecinal. Entonces, entre los tres salen a patrullar, verificar los cuadernos de contacto ciudadano, salen a hacer presencia, salen a hablar y se comunican con las personas, con los representantes de las juntas vecinales. Entonces, ahí se hace esa labor, todos los días se hace eso.

¿Qué factores te dan a entender que perteneces al cuerpo policial?

De acuerdo con la ley, los símbolos de representación de la policía son el uniforme, el carnet policial, el estandarte de la Policía Nacional que son los símbolos que representa a nuestra institución. El sentido de pertenencia de los miembros de la Policía Nacional a la Policía Nacional se forma desde el ingreso a la escuela de formación. En la escuela de formación se brindan las normas y las pautas para poder sembrar la doctrina a los alumnos o cadetes que van a integrar la Policía Nacional, una vez que salen de las escuelas de formación, salen y ese sentido de pertenencia se incrementa en los lugares y en las

unidades en donde se labora, sea comisaría, divisiones, frentes, regiones; se incrementa con el quehacer diario que tenemos con la misma ciudadanía. Eso se identifica de acuerdo con el uniforme que debe estar correctamente presentado, debe estar con los barretes correctamente colocados, las insignias correctamente puestas, con el cabello recortado, la barba recortada, con el armamento como debe de ser, la vara, el birrete y todos los implementos que necesita el policía para cumplir su labor. En caso de lo que es funciones de investigaciones, tiene que estar con su corbata, con su camisa blanca, con su chaleco, como debe de ser para poder atender correctamente al público; o ya sea en las intervenciones que se realizan en la calle para poder tener una buena imagen. Debemos de recordar que, dentro de los valores de los bienes jurídicos protegidos por la policía, en la ley de comportamiento disciplinario, está la imagen policial, que es lo que se debe de mantener así.

¿Cuál es el mayor sacrificio que has tenido que realizar siendo policía?

El mayor sacrificio que se tiene que hacer asumiendo el cargo de comisario, es que la responsabilidad no se puede delegar y esta tiene que ser asumida todo el tiempo, todos los días. Es por eso por lo que, los comisarios debemos de permanecer en las comisarías todos los días, lo que implica que uno esté alejado del resto de sus obligaciones, que pasan a ser un segundo plano, como es la familia. Primero es el trabajo, primero es la labor del comisario, que tiene que estar acá todos los días porque todos los días hay nuevas incidencias, nuevas situaciones que se presentan, ya sea con la población o sea con el personal. Acá en la comisaría tenemos un promedio de 96 efectivos, entonces siempre se presentan situaciones que muchas veces el comisario tiene que estar atento para que no vaya a haber incomodidades donde lo que es la labor policial.

¿Qué es lo que generan en ti las experiencias que has tenido en tu carrera?

Satisfacción personal. Es una satisfacción personal trabajar en la Policía Nacional porque nos da el sentido del deber cumplido, es una labor muy sacrificada y es una satisfacción personal que se realiza sin recibir nada a cambio.

¿Cómo consideras un buen perfil del policía hacia su comunidad?

El ideal del policía a nuestra comunidad de Villa El Salvador, es un policía atento, bien presentable, que sea cortés, que dé la respuesta, que tenga una buena vocalización, que tenga una buena escritura. Es muy importante la dicción para tener una buena comunicación con la gente, una buena escritura, ortografía y caligrafía, para poder redactar un buen documento a la hora que se realiza un parte de intervención o un acta de intervención y este sea plasmado en el

sistema. Para que no haya malas transacciones es necesario que ese efectivo tenga una buena escritura, una buena ortografía y caligrafía, una buena dicción para que no haya problemas con la gente sobre “¿Que me quiso decir?”, “¿Qué dijo?”, “¿Qué habló?”, para que no haya malas interpretaciones. Que sea puntual, la hora es muy importante, la hora se tiene que respetar, no es antes ni después, la hora es la hora; eso hace de que la gente vea con mayor seriedad, con mayor respeto a los efectivos de esta comisaría. Acá los horarios se cumplen, las formaciones se cumplen y se les inculca acá que el ingreso es antes de la formación, 15 o 20 minutos, acá formamos un cuarto para las siete. Entonces, el personal debe de estar un cuarto para las siete en el cargo, ellos ya saben a qué hora deben estar acá, a qué hora deben de salir, saben cómo deben de operar; eso da una buena imagen al público.

¿Cuál es la disposición proactiva que tienes ante tu comunidad?

Acá nosotros durante el año que hemos estado jefaturando la comisaría, hemos realizado muchas labores que no hemos esperado a que sea necesario que suceda algún indicativo para que recién se realice, siempre hemos estado con un pie adelante. El año pasado, por ejemplo, el año 2020 ha sido el año que más capturas se ha tenido de bandas, que más capturas se ha tenido de armas. Incluso un día se llegó a revisar una pistola con un adaptador de fusil, uno podía poner una pistola y se le cambiaba la cacerina de 15 por una de 30 y tenía un adaptador que servía como misil. O sea, acá hay bastante índice de peligrosidad por el crimen que existe en las diferentes bandas, pero acá nosotros hemos logrado capturar muchas bandas, muchos delincuentes se han metido presos y eso permite que la sensación de seguridad y el sentimiento de confianza vuelva a la población.

¿Consideras que la carrera policial es vitalicia? ¿Por qué?

El policía ingresa a la escuela de formación, sale, cumple sus 30 años de servicio y pasa a retiro, pero una vez que pasa a retiro no significa que esa persona deja de ser policía. Hasta legalmente incluso, un policía cuando está en retiro y comete un delito, es un agravante por el hecho de que fue policía. Eso, nos da a entender que el policía muere siendo policía porque todos los conocimientos y todo lo que adquirió le va a servir para poder obrar de una manera buena y correcta. Porque si de lo contrario va a obrar para el mal y volverse un delincuente, va a ser un delincuente potente. Entonces, el policía va a ser policía hasta el día que se muera, es así.

¿Te motiva el trabajo que realizas en este momento? ¿Por qué?

Claro, la labor policial es tan amplia y variada que yo siempre quise ser policía desde niño. A mi me gusta mucho el trabajo que yo realizo, siempre todos los días son diferentes, se miran casos diferentes, se miran cosas diferentes, se realiza una labor diferente y nosotros como oficiales nos cambian cada año. Entonces, cada año uno siempre está dispuesto a entregar unidades en donde va a aprender cosas nuevas.

¿Consideras que el ambiente laboral en el que te encuentras es positivo?

Sí, es positivo. Particularmente yo, a mis subordinados siempre les indico y les digo de que deben de escuchar a las personas que son intervenidas, el trato debe de ser cordial así sea un criminal, tiene que ser cordial, tiene que ser respetando a los derechos humanos; no permito de que exista un abuso por parte de los superiores a los de grado inferior, no permito que se viva un ambiente hostil laboral. Eso hace que el personal, si vive en un ambiente inadecuado, la laboral no la haría de la mejor manera, no tendría confianza a la hora de realizar el patrullaje, no tendría confianza de comunicar a sus oficiales o a mi persona lo que está sucediendo afuera. De repente eso involucra de que al no sentirse cómodos los conlleve en su accionar errores.

¿Te sientes dentro de la organización y orgulloso de pertenecer a ella?

Claro, yo me siento orgullo de ser policía. Yo ingresé con toda la voluntad del mundo y sigo trabajando con toda la voluntad del mundo hasta el último momento que me corresponda.

ENTREVISTA A PERSONAL DEL ESTADO:

Objetivo de la entrevista: Identificar la percepción de otras instituciones hacia el equipo de la PNP en el distrito de Villa El Salvador, 2020.

ENTREVISTADO: Juana Hidalgo – Especialista de estadística en INEI.

¿A través de qué herramientas o acciones un equipo de trabajo se mantiene unido?

Primero, tener un mismo objetivo. Si el equipo se dispara cada uno por lo que cree que es según su punto de vista, es bien complicado que lleguen a un mismo objetivo en común o complicado que todos aporten para llegar a ese objetivo en común. Entonces, lo primero debería plantearse es: “¿Qué objetivo en común tenemos?”, “¿Cuál es nuestro objetivo?”; y después cada parte del equipo decir:

“Yo me comprometo a aportar en esto”, “Yo en el área de finanzas”, “Yo en el área de soporte informático”, todos aportan para llegar al objetivo. Sin eso, va a ser bien complicado, cada uno se va a disparar. Bueno, y después de eso, reuniones periódicas para revisiones de los avances y replantear porque nada es estático. El objetivo no se puede mover, pero los planes sí. Antes los planes duraban un montón de años, meses, etc. Yo pienso que en las empresas debe de ser más dinámico. Por ejemplo, “Por ahí no funcionó”, “Ok, volvamos a esto”, “Cambiemos”, “Cambiemos de método” o “El mercado no respondió”; un replanteamiento dinámico siempre en constante evaluación. La retroalimentación por parte de los usuarios también, el usuario del servicio, del producto, de la idea, de lo que sea; siempre hay un usuario. Entonces, al usuario preguntarle: “¿Estás contento?”, “¿Estás bien?”, “Sí, podrían mejorar las cosas”, “Sí, ¿Qué te gustaría?”; esa retroalimentación va al equipo y con eso el equipo replantea sus planes para siempre llegar a un mismo objetivo. El objetivo nunca cambia para mí, pero si todo lo que está abajo.

¿De qué manera los participantes se sienten parte de una institución?

El equipo tendría que ser el que arme el objetivo. De pronto, una lluvia de ideas, que de ellos salga y de que ellos salgan también hasta dónde puede llegar ese objetivo. Porque el líder, el gerente, el dueño del proyecto puede decir: “Quiero que al año 2023, ganemos la utilidad del 30% del costo” o “Quiero que lleguemos a que todos tengan agua, que todos tengan luz”. Entonces, si es impuesto el objetivo, va a ser difícil que lo asuman. En cambio, pero si es que sale de ellos, una lluvia de ideas, si lo ven viable van a tratar de llegar a ese objetivo, si ven que es un objetivo imposible de llegar no le van a dar la misma fuerza. Objetivos viables, comunicación constante, que lo hagan suyo si es posible, dependiendo de la empresa o de la institución o entidad. Si de ellos pueda salir el objetivo mejor.

¿Cómo consideras un equipo de trabajo ideal?

Multidisciplinario, o sea, ideal. Sea un servicio, sea un bien, tener diferentes enfoques, diferentes vivencias. Si todos son iguales y todos son parametrados va a ser difícil que sea rico o productivo este equipo de trabajo. Diversidad de ocupaciones más que de profesiones. Porque tu pudiste estudiar algo, te acopaste en otra cosa, tu experiencia va por otro lado. Entonces, diversidad de ocupaciones, teniendo diferentes edades, puntos de vista. A lo mejor incluir un ama de casa dependiendo del producto, no necesariamente todos tendrían que ser profesionales. En general, la palabra sería multidisciplinario.

¿Cuál es el perfil ideal del policía hacia su comunidad?

El policía tiene varios cargos. Estamos hablando del policía que trabaja en la comisaría, es el que está más allegado a la comunidad. Empatía, primero eso. Empatía para que la persona que se te acerque con sus problemas, porque no se van a acercar a él para felicitarlo. Se va a acercar a él con un problema, “Me han robado”, “Me han violado”, “Me han estafado”, es un problema. Entonces, la primera característica tendría que ser empatía. Con la empatía, capacidad de investigación, las repreguntas: “¿Cómo fue?”, “¿Dónde fue?”, apuntar todo que no se le vaya nada. Si un policía lo toma a la ligera, no le pone interés eso no ayudaría. Entonces, empatía, ganas de investigar el acto delictivo, conocimiento de la zona, si pertenece a una comisaria debe de conocer los puntos más difíciles, peligrosos, el tipo de delito que se hace en su jurisdicción, todo eso. Empatía, análisis, conocimiento, esas tres serían.

¿Cuál es la percepción que consideras que tiene el vecino o ciudadano hacia el Policía?

En esta época de COVID y todo eso, se ha movido. Antes del COVID, la confianza y la percepción de las personas hacia el policía estaba subiendo. Empezó el COVID en marzo y subió, subió y continuó subiendo hasta que se dieron algunos abusos y eso fue de los medios de comunicación que exacerbaban eso. Entonces, hubo una caída, o sea, la percepción de la función del policía se ve mucho por lo que se ve en la televisión. Es muy sensible, porque puede ver un caso que hizo, una cosa que hizo y que la pasaron por todos los canales, pero hubieron 100 o 99 que ayudaron a la comunidad con mascarillas, exponiendo sus vidas, pero bastó con que uno se equivoque y eso que lo pasen por todos los canales para que la percepción baje y baje. Ahora, vuelta está subiendo porque acabaron lo de lapidaron contra lo de Merino. Pasó ese trance y está volviendo a subir la confianza en la PNP. Entonces, es muy sensible la percepción y se basa mucho en los medios. Es muy mediático, ahora si ya cuenta con la confianza porque ven que ya no dañan tanto la imagen sino ya ven que está ayudando en contra de las fiestas COVID, está tratando de ayudar al ciudadano, protegiéndolo. Entonces, nuevamente está de subida.

¿Consideras que el Policía tiene la autoridad para aplicar orden? ¿Por qué?

Ahorita no, o sea, tiene la autoridad, pero la gente ya le ha perdido ese respeto que debería tenerle. El policía debe tener cierto respeto, lo que él dice es ley, pero, sin embargo, hay personas que no, se enfrentan al policía. Eso hace que más o menos haya perdido esa imagen que debería recatarse. En muchos países, el policía es el policía y lo que dice el policía se hace y no tienes por qué levantarle la mano, por qué escupirle, no tienes por qué patearlo ni enfrentarse. Hemos visto que en las marchas los policías están con sus cascos y las señoras y todos les tiran botellazos, les tiran piedras, eso no debe darse.

¿Consideras que el juicio del efectivo policial es válido?

Si las normas estuvieran bien claras para él solo tendría que acatar lo que dice la norma. Al inicio del COVID vimos como las normas no estaban claras y se cometieron muchas acciones que ayudaron a retroceder y todo eso. Es que es tan relativo, si él aplica su juicio y se equivoca. Ahorita sí, sí porque ya tiene más claro las cosas. O sea, ahorita sí, si es valido lo que esta haciendo. Hay momentos en que no porque la cosa estaba tan confusa que aplicaba su juicio y después tenía que salir el Ministro del Interior a rectificar las cosas. Pero, ahorita sí en situaciones estables está tomando y debería de tomar su punto de vista.

¿Cuál es la disposición proactiva que tiene el Policía hacia tu comunidad?

Bueno, yo viendo al policía no me enfrentaría a tantas personas sin mascarilla y todo eso. Que yo haya visto no, que lo vea por la televisión sí. Que yo haya visto en mi comunidad no, pero si por ejemplo hay algo que yo siempre he cuestionado hay veces que los policías se encargan del tránsito. Entonces, para mí no es si les mandan o les encargan, para mí eso no debería de ser. El policía esta capacitado y el estado ha invertido en capacitarlo para ir contra los delitos y todo eso, no para el tránsito. Para el tránsito, puede haber un curso para los serenos o las personas y que dirijan el tránsito, no un policía. En esas cosas no estoy de acuerdo.

¿Qué factores te dan a entender que hay un trabajo en conjunto con el cuerpo policial?

Bastante, nosotros hemos hecho un sistema de criminalidad con la policía. Entonces, la policía nos da toda la base de datos de todos los delitos localizados, todo eso nosotros lo ponemos en el sistema y ese sistema está al servicio de la comunidad. Cualquier persona puede entrar y ver qué punto en donde hay más delitos, donde hay más los puntos calientes y todo eso. Es de la mano y eso ya llevamos años con eso. Tenemos una encuesta especializada en seguridad ciudadana y toda esa información se la damos al ministro, al director de la PNP, al viceministro del interior y como a 12 autoridades para que tengan esa información. Entonces, es mutuo, es de siempre.

*¿Consideras que la PNP tiene sentido de pertenencia hacia su institución?
¿Por qué?*

Sí, bastante. Tiene mucha identificación con su rol como policía y es muy fuerte porque eso también llega a la familia, la familia policial. O sea, el policía se

identifica mucho con su institución y eso lo transmite a la familia también. Se nota.

Desde tu punto de vista como trabajador del Estado, ¿existe algún punto de mejora en la identidad institucional de la PNP para aplicar sentido de autoridad en el ciudadano o no se aplica?

Claro, la imagen de la policía está muy de la mano con los medios. No es influir ni tenerlo conversado con los medios de comunicación, pero es bien complicado decirles a los medios que no dañen a la imagen policial. Habría que difundir más la labor de la policía en los medios, así como se utilizan los medios para poner las cosas negativas de los policías, la policía va a tener que utilizar los medios para ver las cosas que hace. Por ejemplo, "Atraparon en tal sitio", así atrapen a un delincuente menor, van a tener que estar dándole y dándole a la noticia, sacar notas de prensa, utilizar medios, utilizar Instagram. O sea, utilizar los medios para mejorar su imagen porque ahorita esa es la llegada que tiene al ciudadano. El ciudadano a veces no ve al policía, no veo a un policía, pero si veo a los medios. Entonces, ese es el acercamiento que yo tengo hacia el policía. Lo que yo sé de la policía como ciudadana es lo que veo en los medios. Para mejorar utilizar los medios también, para mejorar la imagen.

ENTREVISTADO: Víctor Cabrera - Jefe de la Unidad Técnica para la Mejora de la prestación del servicio del PNSR

¿A través de qué herramientas o acciones un equipo de trabajo se mantiene unido?

Es básico el tema del liderazgo del jefe de equipo para poder mantener la cohesión de la mirada como equipo. De todas maneras, dentro de todo grupo humano, para que el grupo humano forme un equipo tienes que ir moldeándolo, saber cuales son los potenciales que tiene cada uno. Y básicamente, el líder tiene que darle el norte hacia donde tiene que ir como equipo, tienen que darle un objetivo claro.

¿De qué manera los participantes se sienten parte de una institución?

Bueno, según la experiencia que tengo, si no les doy yo un objetivo claro de lo que van a hacer como persona, cada uno tiene su forma de cómo trabajar, y el líder debe de ver cuál es el potencial de cada uno para poder explotar ese potencial. Todas las personas son totalmente diferentes, cada uno es un mundo totalmente diferente y cada uno va a entender las cosas de una forma totalmente

diferente. Entonces, el que esté a cargo del equipo, tiene que saber cómo moldear, orientar el trabajo de estas personas. Y para poder hacerlo, primero es, depende del trabajo que tengas, darle un objetivo, pero lo importante también es la misión y la visión que tiene la institución donde tu estás trabajando, para que ellos empiecen a empoderarse en el trabajo concreto que se va a desarrollar. Por ejemplo, en la experiencia concreta de mi trabajo, yo trabajo en el Programa Nacional de Saneamiento Rural, entonces las personas que trabajan conmigo tienen diversas experiencias personales, son de diversas profesiones. Hay sociólogos, administradores, economistas y hay ingenieros. Yo soy ingeniero, pero el ingeniero netamente ingeniero tiene en su cabeza el tema de infraestructura. Entonces, si solamente miran eso sin mirar al público a donde están dirigidos pierden el norte, pierden de vista el tema final de hacia dónde estamos trabajando. Cada uno está trabajando, en el caso del programa, para mejorar la calidad de vida de esta gente. Entonces, yo creo que hay varios factores que hay que manejar. Uno, tienes que ver la misión y la visión de la institución y hacer que se empoderen porque desde la secretaria, el conserje, todos los que trabajan en el equipo deben tener claro eso, que por más pequeño que sea, va a contribuir en algo y eso es importante. Para empoderar a la gente, al grupo y que vaya en la misma ruta, tú tienes que darle primero ese empoderamiento. Ganarles el tema de decirles qué tan importante es el trabajo que estás haciendo para mejorar la calidad de vida de la gente en el ámbito rural. O sea, la importancia, si una secretaria demora los papeles uno o dos días, ese uno o dos días son por lo menos 15 o 20 días más de retraso en el desarrollo de un trabajo en el campo, eso tienen que saber, la importancia del trabajo que están realizando, empoderarlos, darles la ruta, darles el objetivo.

¿Cómo consideras un equipo de trabajo ideal?

Primero, que esté empoderado con lo que es la misión y la visión de la institución. Segundo, que sepan claramente cuáles son las funciones que van a desarrollar, cuál es el rol que cumplen dentro de todo el equipo porque todos no van a hacer lo mismo, cada uno cumple un rol diferente. Y tercero, que tengan claro cuáles son las metas, cuál es el objetivo que se quiere cumplir. Yo siempre lo he visto, por ejemplo, para formar los equipos es como cuando entras a hacer algo dentro de la cocina, tú tienes varios ingredientes, pero si tú los mezclas mal no te sale generalmente lo que piensas hacer. Ponle, por ejemplo, más azúcar a una preparación de un keke y te sale cualquier cosa. De repente, así innovaron los brownies, se les pasó el azúcar. Pero bueno, la idea es dosificar y que cada uno debe cumplir el rol que debe de desarrollar dentro del equipo de trabajo. Eso es lo que siempre he realizado en la formación de los equipos, y cada uno tienen diferentes roles y eso también va en función de la experiencia. Una de las cosas que hago siempre, y esa es una regla que siempre cumplo, las personas, por ejemplo, la instrucción que tienen, suma; la experiencia, suma, pero la actitud es

la que multiplica. Esa es la fórmula que yo tengo si, por ejemplo, una persona con la experiencia que yo tengo le puedo poner 10 puntos, una persona que pueda tener la instrucción pongámosle como la que yo tengo, 10 puntos, 10 más 10 es 20 pero si mi actitud es 0 esos 20 es 0. En cambio, una persona joven que recién entra, si tiene actitud eso es básico, si no tiene experiencia pongámosle 5, si tiene instrucción 5, 5 más 5 es 10, pero si su actitud es 5 ahí no más ya tiene 50. Entonces, en la fórmula dentro de todos los equipos, la actitud es básica. No basta con que sea el mejor ingeniero, que tenga experiencia sino también que tenga la actitud, no la aptitud sino la actitud. Y esa fórmula es la que siempre utilizo cuando escojo al personal formando un equipo para determinados temas. El equipo ideal debe de tener mucha actitud, para lo que se va a desarrollar.

¿Cuál es el perfil ideal del policía hacia su comunidad?

Bueno, el perfil tiene que ser servicio a la comunidad. No solamente del policía, sino eso es básico en todo el servicio público, todo servidor público debe de estar al servicio de la comunidad, pero eso es algo que no lo vemos. Y eso parte de la actitud, está muy ligado a la actitud, porque uno debe tener ese valor de servir a la comunidad, estar ahí metido y hacer tuyo el problema. Entonces, el perfil del policía debe tener eso, servicio de la comunidad y tiene que estar de la mano con la actitud que él tiene para poder desarrollar todas sus inserciones. Eso es totalmente importante y más que nada dentro de lo que es la policía, están en zonas donde muchos de los servidores públicos no están. Yo me he recorrido muchas zonas y donde he ido siempre me he encontrado con un puesto de policía. Hay zonas en donde no, pero son mucho mas alejadas, y eso es muy importante porque si no tienen la actitud de tener el servicio a la comunidad, cómo van a poder desarrollar su trabajo. Eso le gana mucho en el tema de que la gente en el campo y en muchas de las zonas reconocen eso, si tú tienes ese servicio a la comunidad que lo ven, lo van a reconocer y eso es parte del respeto que se van ganando.

¿Cuál es la percepción que consideras que tiene el vecino o ciudadano hacia el Policía?

Yo creo que ahorita la percepción es la conjunción de varias cosas. Uno, se ha ido perdiendo, en estos años, principalmente el respeto, el valorar el trabajo que están haciendo las otras personas. Y si a eso lo juntas con los otros valores porque de todas maneras en todas las instituciones hay buenos servidores y malos servidores, si hay buenos policías, hay malos policías. Entonces, el tema que nos llama bastante a preocupación es la corrupción, el país está lleno de gente corrupta pero no hay que mirar solo el lado final. O sea, si hay un policía corrupto, es porque hay un civil corrupto porque el hecho de tú pagarle una coima

a un policía, ambos son corruptos. Ese ya es un tema de valores, entonces ahora por lo pronto, en la ciudad más que nada, se ha ido perdiendo ese principio de autoridad que tenía antes los policías. El por qué es por la suma de varias cosas, corrupción, pérdida de valores, pero si eso te vas al campo, en el campo todavía el policía tiene la autoridad porque está más cerca de la comunidad. Por eso, es importante el tema de que tan cerca estoy a la comunidad, para que la comunidad valore mi trabajo y me respete. Y siempre es recíproco esa parte, todavía incluso si encuentras gente de campo en ciudad pasan a tu costado y te saludan: “Buenos días”, “Buenas tardes”, eso no lo hacemos acá en la ciudad. En el día a día lo hemos perdido, pero tú te vas al campo y te saludan: “Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches” un desconocido total. Ese tipo de cosas que hemos perdido porque somos una gran ciudad, por lo menos Lima y creo que de alguna forma tenemos que ir recuperando. Creo que es muy importante el tema de la autoridad debe recuperarse, pero la autoridad no se recupera de un solo lado, eso debe hacerse de ambos lados. Debe de hacerse desde la parte civil también y recuperar ese respeto, mucha de las veces los más jóvenes están perdiendo el respeto a los adultos y eso es algo que se ve definitivamente en las autoridades. Ya es un tema de valores y todo eso básicamente.

¿Consideras que el Policía tiene la autoridad para aplicar orden? ¿Por qué?

Ahorita como que lo han minado al orden, o sea, esa capacidad como para poder tener el orden. Por ejemplo, ves a una persona que está incumpliendo o está trasgrediendo las normas, vas a aplicar la ley si quieres poner el orden, pero la otra persona te va a agredir, así en la ciudad estamos así. Y lo peor de todo es que más arriba las autoridades que tienen decisión, se pueden ir de lado del ciudadano, so pretexto de Derechos Humanos. Por ejemplo, en Estados Unidos, primero te disparan y después te preguntan y nadie se le viene encima por agresiones. Claro, también hay excesos que han ido cometiendo, pero siempre hay un principio de autoridad, en cambio, acá ya se perdió lamentablemente. El policía de aquí no tiene el soporte de las autoridades de más arriba que son políticas y lamentablemente esa es la realidad ahora que tenemos acá. Bueno, ese es el gran problema de cómo colocar la autoridad o cómo hacer que la autoridad prevalezca. Porque al final, el policía hace cumplir las órdenes, hay un desorden y tiene que poner el orden dentro de la ciudad. Pero, si no va a tener el soporte de las autoridades, entonces, ahí pueden salir perdiendo.

¿Consideras que el juicio del efectivo policial es válido?

En este momento, yo creo que el policía tiene temor para aplicar su juicio para poder mantener el orden. Lo piensa dos veces porque piensa de los efectos que ese juicio pueda tener, a pesar de que él pueda estar en la razón, está pensándolo dos veces. Yo creo que, hemos ido perdiendo mucho como sociedad

el respeto hacia él. Todos debemos de cumplir las normas y no es cuestión de cultura, no es cuestión de educación, instrucción; es cuestión de que la gente interiorice que se puede cumplir con las normas que están establecidas porque son sencillas. Luz roja, párate, para el peatón y para el vehículo y tu como peatón cruzas por la cebrá, por esas rayitas que están pintadas. Y el que cruza por la cebrá y cruza así de cualquier manera es un marciano. Bueno, yo soy un marciano porque siempre hago eso, cruzo por acá, cruzo por allá y espero. La luz roja, “No hay ningún carro, ¿Por qué no cruzas?”, no pues tengo que porque la luz es verde cuando yo cruce. Esas cositas, creo que también es parte de la idiosincrasia del ciudadano peruano, no solamente del peruano sino del latinoamericano en general.

¿Cuál es la disposición proactiva que tiene el Policía hacia tu comunidad?

Bueno, cuando estábamos en campo, eso ya es cuando estaba en Agricultura, estábamos yendo en camionetas y delante nuestro había una camioneta de la policía. Entonces, en el camino nos encontramos con algunos campesinos y dos señores y el policía lo que hizo fue subirlos a la camioneta, o sea, darles el aventón que generalmente no lo hacen. O sea, esa es una actitud de te ayudo porque estás en mi comunidad, como lo conocen ya te jalo y te llevo. Después, lo que si he visto en las noticias, no le he visto de manera personal, es la voluntad de apoyo o ayuda que tiene el policía. Una señora que está en el proceso de parto e incluso han ayudado varios de esos policías, ayudar al proceso de parto. Y han tenido que sacar al bebito y lo han tenido ahí, porque la señora ya no llegaba. En realidad, ese es el concepto de qué tanto yo me comprometo a servir a mi comunidad. No solo a mantener el orden, sino también a ayudar en la necesidad que pueda tener la comunidad. Porque tampoco eso está inscrito en algún sitio simplemente parte de tu concepto de servicio a la comunidad. Son dos cosas que las he visto, por lo menos y lo que se ve también en las noticias, ayudar a las personas, ayudar a otros, etc. Como también he visto lo contrario, hay algunos que se pasan de largo y no ayudan nada, “No es mi jurisdicción”.

¿Qué factores te dan a entender que hay un trabajo en conjunto con el cuerpo policial?

De manera directa no, pero si por ejemplo en la Selva, si se han involucrado cuando hemos estado trabajando, yo trabajaba en Agricultura, para poder supervisar unas obras de encausamiento de río. Entonces, si estaban involucrados con nosotros para poder ver que se desarrollaba esa acción. Y en Puno, cuando estuve trabajando también ellos formaban parte de las reuniones de trabajo que teníamos para intervenir en las comunidades, o sea, sabían lo que estábamos haciendo. Porque nosotros los invitábamos, ellos se involucraban y estaban con nosotros. Pero, de manera directa, no estaban, si

nosotros íbamos a campo, no es que ellos iban con nosotros. Tampoco iban como protección, sino que ellos estaban involucrados, sabían lo que estábamos haciendo porque los habíamos invitado como parte de los comités. Puntualmente ahora, en lo que es el PNSR, no los tenemos de manera directa, que debería de ser porque es parte del trabajo que deberíamos de coordinar. Sino que ahora todavía estamos trabajando y no se tiene el tema de articular todas las instituciones para poder intervenir en la localidad en donde estamos. En otras experiencias, si hemos hecho eso, acá no lo estamos haciendo.

*¿Consideras que la PNP tiene sentido de pertenencia hacia su institución?
¿Por qué?*

Con los que me he cruzado sí, en el trabajo en provincia. Acá en Lima, no me he cruzado mucho, salvo las reuniones de PCM donde si hemos coincidido. No solamente con policías sino también con la gente del ejército y de los militares formando parte de una mesa. En provincia sí, ellos si tienen ese sentido de pertenencia hacia su institución y están prestos a ayudar donde he ido. He viajado a casi todo el país, siempre he tenido por lo menos buenas experiencias. Nunca he tenido una mala experiencia con la policía, en lo personal, en las zonas en donde he ido.

Desde tu punto de vista como trabajador del Estado, ¿existe algún punto de mejora en la identidad institucional de la PNP para aplicar sentido de autoridad en el ciudadano o no se aplica?

Sí, de todas maneras, hay que empoderar el trabajo que realiza el policía. Ese es un punto clave, la autoridad está venida menos. El trabajo del policía y eso tiene que ir también con un trabajo hacia la ciudadanía, por el hecho de, y principalmente en esta ciudad de Lima, donde el individuo pretende que sus derechos están encima del resto y menosprecia el trabajo que han realiza la autoridad. Eso es un problema de autoridad y no porque el policía no tenga la autoridad sino ya es un trabajo que hay que hacerlo con la ciudadanía. Yo te decía que es un trabajo que hay que hacerlo en ambos lados, o sea, no solamente empoderar a la policía sino también empoderar a la ciudadanía, de que el trabajo que realiza el policía es el bien del orden público. Por algo son los responsables del orden público, y no tiene nada que ver con la instrucción. Eso tiene que ver con el trabajo día a día. Cuando comenzaron con el tema del tren eléctrico, hubo muchos promotores en cada una de las estaciones del tren. Creo que había 20 personas en el primer piso, en el segundo piso, en lo que llaman el andén, orientando a la gente, “No comas en el andén, ni en el tren”, “Este tren es tuyo”, “Si quieres hablar por teléfono, usa tus audífonos”, “Respeta al resto”,

“Tienes la línea amarilla, respeta la línea amarilla”. En ese tiempo, el tren estaba siendo usado por la gente de Villa El Salvador e iba hasta la última estación. Yo veía que la gente venía de Villa El Salvador, es gente que no necesariamente tienen grados académicos y entendían. Tu entrabas al tren y respetaban, siempre hay un marciano, pero siempre el mismo grupo lo presionaba. Entendió la gente, es cuestión de cultura, de educación ahí, en ese tema y por ahí debe de ir el empoderamiento de la policía, internamente y hacia afuera, hacia la sociedad. Empoderar a la gente, meterle que es importante que se respete, porque si no hay un respeto, entonces, esto es un pandemonio y cada quien va a hacer lo que se le da la gana. Eso es un trabajo de mediano y largo plazo. Ahora, por ejemplo, entras tu a un vehículo, el copiloto se pone inmediatamente el cinturón de seguridad. Hubo toda una campaña de trabajo de: “Respetar, eso es importante”, “Es por tu salud”, y por eso es que la gente comenzó a respetar. Entonces, una campaña de ese posicionamiento es lo que debe de tener la policía y de la autoridad que tiene, eso ya es un trabajo interno y hacia la ciudadanía, por ahí tiene que ir todo el trabajo. Y sí se puede hacer, ya te estoy dando el ejemplo del tren eléctrico, mejor dicho, es cuestión de educar a la gente para que cumpla las reglas, las reglas simples. Todo un trabajo de posicionarlo, “Si esta en luz roja, no te pases”, así seas peatón, no respeta las reglas, no respeta las normas. Porque esa misma gente, se va a otros países donde las reglas son duras y las respetan, totalmente. Toditos respetamos las normas donde te van a hacer respetarlas. Yo creo que, así podemos ir construyendo mejor el orden interno que podamos tener.

ENTREVISTADO: Susy Benavente – Profesora de unidad primaria en colegio nacional.

¿A través de qué herramientas o acciones un equipo de trabajo se mantiene unido?

Las herramientas son o pueden ser recursos o estrategias. Hay estrategias de control, o sea, personal y hay estrategias de gestión que viene a ser de la institución. Entonces, si uno tiene controladas estas estrategias de gestión, esta cosa que debemos tener en cuenta. El marco que nos une nos va a mantener unidos, no nos vamos a salir, vamos a estar pensando como institución en esas estrategias de gestión que tiene, en este caso la policía. ¿Cuáles son las estrategias de gestión que tienen?, ¿Cuál es su misión, su visión?, sus características, el perfil, todas las cosas en general. O sea, no hay que salirnos de eso, porque sino cada uno se va a disparar por cualquier lado. Mientras cada uno nos concentremos en esto, entonces, vamos a mantenernos unidos, justamente por ese tipo de cosas que nos unen. Esos documentos no son ni deben de ser papeles, como es en letra muerta; sino, debe ser todo lo contrario.

Esas estrategias de gestión deben ayudarnos a unirnos no a separarnos ni dividirnos. Las estrategias de control personal, separando que son las personas de las ideas. Yo puedo tener discrepancia de ideas, pero mi respeto por las personas no puede variar. O sea, yo puedo tener una idea diferente de ti, pero eso no significa que yo no te respete. Entonces, es importante para mantenernos unidos, saber diferenciar: ¿Cuáles son las estrategias de gestión como institución? y ¿Cuáles son las estrategias de control personal que debo de tener en cuenta? Y hay cosas que no son negociables, que es el respeto a las personas que debo de tener siempre en cuenta para mantenernos unidos, respetando las diferencias de cada uno.

¿De qué manera los participantes se sienten parte de una institución?

Cuando yo creo que puedo ser mejor, o sea, que cada día puedo hacer algo mejor, puedo mejorar. Entonces, me siento más parte de. Es como un equipo de fútbol, no todos deben de querer de meter el gol, no todos quieren estar en la foto, sino cada actor debe de tener su rol propio y todos van a colaborar para el equipo. Entonces, debemos de tener una actitud positiva siempre de que todos somos importantes, si alguna pieza falla es como el *Jenga*, una pieza que no es y se cae todo. Todos pertenecemos a la institución al margen del cargo o lo que sea, todos pertenecemos a la institución, todos somos un equipo. Y cada uno juega de la parte que le toca, a alguno le tocará en algún momento estar en la tribuna o en la parte de dirección técnica o a otros les tocará estar en la cancha como se dice, pero todos somos importantes, todos somos parte de. Los que estamos en la tribuna tenemos que alentar a ellos y así todos dependemos de todos. En el sentido de que cuando todos pensemos como equipo de que todos tenemos ideales propios, pero al mismo tiempo son similares en busca de lo mejor para el equipo, vamos a ser mejores. Para eso, debemos de tener mucha actitud positiva de: “Todos podemos”, ahí el sentido de pertenencia es cuando yo me siento parte de, pero parte del equipo. No soy una aísla, o sea aislado no voy a lograr nada. Tengo que entrar a la cancha, tengo que jugármela con todo.

¿Cómo consideras un equipo de trabajo ideal?

Bueno, el equipo ideal, aquí hay dos términos es la capacidad de adecuarse o adaptarse. La persona se adecua cuando hace algunas variaciones, algunas variantes menores y se adapta cuando cambia totalmente todo. Entonces, si quieres trabajar con un equipo ideal habrá personas que tendrán que adecuarse y otras que tendrán que adaptarse, tú a los demás y ellos hacia ti, o sea, de ida y vuelta. Y todos entendernos, va a haber de todas maneras un líder, tiene que haber un líder positivo y tenemos que adecuarnos a las normas, al respeto, a cooperar con ese líder y adaptarnos, al margen de que yo vea, me parece, puede ser, quizás. Hay cosas que yo debo de adaptarme, en mi caso soy profesora, y yo tengo de adaptarme, o sea, ahí no es lo que quisiera sino es lo que tiene que

ser, lo que debe ser. Otra cosa es el debe ser y otra cosa es el deber ser, ya es un deber, es parte de tus deberes. Es importante para el trabajo de equipo ideal es tener en cuenta que claro, tienes que adecuarte en determinados momentos y a veces tienes que adaptarte, cambiar totalmente tu chip porque sino la cosa no funciona.

¿Cuál es el perfil ideal del policía hacia su comunidad?

Bueno, acá hay un versus, es el real con el ideal. El perfil ideal dentro del mundo real, porque tampoco vamos a hacer dentro del mundo de las maravillas de Disney, porque somos personas. El policía es un ciudadano debemos de empezar por ahí, el policía es un ciudadano que asume un rol, él asume un rol. En su casa es padre, es hijo, es hermano, es tío, es primo, es policía en sus horas de trabajo. En ese momento, el perfil ideal que debe de tener primero tiene que tener vocación. Si la persona no tiene vocación de hacer, de adecuarse, de adaptarse, de tener en cuenta todas las estrategias de gestión que tengo con mi institución. O sea, si pierdo de vista todas esas estrategias y me disparo por mi lado, actúo por mi lado de acuerdo con lo que yo pienso, creo, de acuerdo con lo que soñé, soñé con un gato negro o pido mi consejo, si actúa así va a salir cualquier cosa. Entonces, yo creo que el perfil ideal debe ser una persona que tenga vocación, que nunca pierda de vista las estrategias, sus documentos de gestión y que sepa que tiene que asumir un rol, el rol de policía, tiene que tener empatía, ser un líder, un líder social. Al margen de que pueda haber un líder institucional, él tiene que ser un líder social en su comunidad y tiene que tener empatía con las demás personas. Transmitir empatía, o sea, que el resto sienta que es escuchado, que es entendido. A veces la gente va a un lugar no solamente por denunciar o por cosas así, sino simplemente quiere que la escuche y con eso ya se sienten contentos, satisfechos. Cada persona es diferente y tiene diferentes necesidades y demandas. Somos 33 millones de personas y hay 33 millones de perfiles ideales porque cada persona crea su perfil ideal de un policía, en función a sus necesidades y demandas. Yo necesito que en estos momentos que un policía me ayude, que me resguarde, que me dé seguridad. Entonces, mi perfil ideal va a en función con mis necesidades, de lo que yo necesito, de lo que yo demando. Desde el punto de vista al ciudadano, va a haber un perfil ideal en función a mis necesidades, a mis demandas del momento porque mañana necesito otras cosas y mi perfil cambia. Entonces, es otra cosa, tener en cuenta todas esas cosas para construir, bueno mucha empatía. Hay que considerar que cada persona tiene todo un historial, unas necesidades diferentes en ese momento, es complicado.

¿Cuál es la percepción que consideras que tiene el vecino o ciudadano hacia el Policía?

En estos momentos, sobre todo en esta época, hay una alta demanda, hay mucha exigencia. Justamente porque tengo tantas necesidades y tantas demandas, tantos miedos, que tal pandemia, que el virus, que el esto, que el otro, tantos miedos y tantos temores que ahora, ¿Quién podrá ayudarme? Llamemos al policía. Entonces, tengo tantos miedos que tengo adentro y mi demanda de orientación, de justicia es muy alta. También hay algo, como cuando vas al médico y a veces el médico te habla en chino mandarín y no le entiendes nada, habla en sus términos médicos y uno no le entiende nada. Igual pasa con el policía, igual pasa con el profesor que a veces uno piensa que está a cada rato hablando con sus colegas. Igual pasa, a veces los policías tienen su propio lenguaje, su propia jerga profesional, y eso. Entonces, como no le entiendo, ya es un mal policía. A veces yo creo que la percepción que a veces uno tiene es equivocada, es una percepción negativa a veces y no es porque sea malo el policía, sino porque yo no le entiendo. Esa percepción yo creo que hay más un problema de percepción, pienso que el policía debe de tener un lenguaje sencillo, que sea entendible para todos, ejercitar eso. Ejercitarse en eso, en una comunicación clara, sencilla y sobre todo entender que la persona llega tan cargada, con tantas necesidades, con tantos temores y necesita de un policía que lo escuche, que lo entienda, que lo comprenda. Y de repente esa es la solución a sus problemas, que alguien lo escucha y lo comprenda. Pienso que, la percepción es a veces eso, un policía que no te comprende, que no te entiende, que es insensible, que no hace nada para evitar un problema cuando las personas solas se meten en los problemas. No es que el policía te agarra, te empuja y te dice: “Anda vete a tomar y olvídate de la mascarilla y olvídate de todo”. O sea, es no asumir tu responsabilidad y echarle la culpa al otro. “¿A quién le echo la culpa ahora?”, “Al policía” y no había policía en ese rato.

¿Consideras que el Policía tiene la autoridad para aplicar orden? ¿Por qué?

Claro, tiene la autoridad y debe de aplicar el orden, es parte de sus deberes. Yo como ciudadana tengo mis derechos y deberes también de acatarlo. Tiene que aplicar el orden. El problema que hay mucha resistencia a ser ordenados, mucha resistencia, como que uno hace toda la pataleta. Es como cuando uno esta en el fútbol y el árbitro saca la tarjeta roja o la tarjeta amarilla y todos se le amontonan y comienzan a decir que así no es, ya igualito pasa con los policías, los atrapan todo y están en: “No, perdón”, “La última”, “Ya no lo vuelvo a hacer”. Entonces, saben que debe de poner el orden, saben que se merece la tarjeta amarilla, la roja, la papeleta, se merecen todo, pero se resisten a aceptar el orden y todo. Uno se resiste a obedecer a la autoridad, hay una resistencia como de rebeldía a la autoridad, no querer asumir las consecuencias de tus actos. Pienso que, el problema para poder aplicar el orden y la disciplina es más que todo eso. Somos un poco desordenados y indisciplinados que no queremos ser ordenados, nos cuesta, nos resistimos, hacemos nuestra pataleta, todo el drama.

¿Consideras que el juicio del efectivo policial es válido?

Bueno sí, por supuesto. Él se supone que es como que el experto en el tema, las normas, las leyes que corresponden a lo que está sucediendo. Él es el experto profesional, que está capacitado para esto, es la persona capaz. Por supuesto que es válido, debo yo respetar su capacidad, su experiencia en el tema. Es un profesional que está aplicando un juicio en función con las normas, acorde a la justicia. Al final, lo que uno espera es que la persona sea justa con uno, o sea, que te den lo que te corresponde. Entonces, el juicio de un policía es válido en la medida de que sea justo. Esto es lo que corresponde en función a lo que usted ha hecho y ya está. Uno tiene que tener claro eso y aceptar la validez de eso. Aceptar que no es la opinión del policía, sino es lo que él está aplicando las normas para poder controlar mis errores, mis faltas o mis delitos. Tengo que tener claro que puede ser un error, pero hay faltas y delitos graves, que lógicamente tienen consecuencias y debo asumir las consecuencias. Cuesta, la gente va a hacer su pataleta a ver si la perdonan.

¿Cuál es la disposición proactiva que tiene el Policía hacia tu comunidad?

Entendiendo lo que es una acción proactiva, o sea pro algo. Esto de acá es pro hacer una actividad, o sea que una persona quiere activar algo en las personas para lograr lo que desea. Entonces, considerando eso, las acciones proactivas son cuando la policía actúe en base a sus principios. A los principios no personales sino institucionales y sus principios personales los adecua a los principios institucionales. No a lo que yo creo, yo siento, lo que soñé o mis prejuicios, mis ideas; sino a lo que yo como policía defiendo. Entonces, tiene que haber una actitud de autocontrol. Hay policías que tienen un autocontrol increíble porque hay personas que te sacan de quicio, terrible. Veo que hay actitudes de mucho autocontrol ahí del policía, se controla muchísimo para mantener el orden, justamente para controlar el orden, pero sin perder el control personal. Hay una cosa ahí que uno por naturaleza suele defenderse ante tanta a veces agresión, ante tantos insultos y gente que tiene comportamientos inadecuados. Y la policía frente a todo eso, tiene actitudes y cualidades de autocontrol, mucho autocontrol para poder justamente controlarse. Si la policía se autocontrola, va a poder controlar la situación. Si pierdes el autocontrol de ti mismo, pierdes el control de la situación. Si el efectivo policial y la policía como institución sigue manteniendo el autocontrol, al margen del estado de ánimo de las personas, va a seguir teniendo control de la situación. Va a ser proactivo mientras las personas mantengan actitudes de autocontrol y mantenerse siempre en función a los principios institucionales. Creo que son las dos cosas que hay que tener siempre en cuenta, mis principios institucionales como policía y mucho autocontrol personal. Al margen de lo que digan, piensen, sientan, yo sé lo que tengo que

lograr y mantenerme siempre controlado y así el control se va a dar, pero si uno se desespera. O sea, hay momentos en que uno se descontrola, el policía es una persona como nosotros, siente, piensa, tiene familia y a veces uno piensa que es un ser que no siente ni piensa y no es así. Hay personas que no tienen en cuenta eso, entonces el autocontrol es muy importante.

¿Qué factores te dan a entender que hay un trabajo en conjunto con el cuerpo policial?

Bueno en mi colegio, ahí vienen, por ejemplo, vienen a hacer campañas de policía canina cuando hacen la semana de la educación vial. Hacen campañas, vienen con la policía canina y se reúnen todos en el patio y todos los niños: "Yeeeh", "Bravo", cuando ven que los perritos vienen y hacen como supuestamente atrapar a un ladrón. Y hace uno del ladrón y el otro viene y el perro se lanza de una manera, se lanza, pero es una lanzada, ¡Qué bárbaro! Y tumba a la persona totalmente. Es impresionante, eso a ellos los marca y se acuerdan constantemente, los niños son muy visuales. Hacen estas campañas con la policía canina, hacen también en el colegio lo que es campañas contra la pirotecnia. Traen como a un muñeco en forma de niño o de niña y prenden la *mama rata*, todas esas pirotecnias. Le ponen en la mano del niño y le prenden la cuestión esa de ahí y hacen que reviente. Para que ellos vean lo que pasa el daño que genera en la persona, el niño sale volando a metros, o sea, el muñeco vuela y lógicamente el brazo del niño se queda totalmente reventado y prácticamente el niño queda mutilado. Y el niño vuela por los aires y los niños se impresionan. Otro que revienten el pie, igual sale volando con el impacto. El niño es muy visual, ver para creer. Hacen eso y también hacen lo que es la policía motorizada, vienen lo que es la policía femenina, motorizados y hacen todo tipo de piruetas en el motorizado. Hay un muñeco que se llama *Polito*, el policía tiene como un muñeco, un niño policía con la cabeza y todo el niño policía vestido de verde. Vienen las mujeres policías como animadoras y cantan canciones sobre el semáforo, las señales de tránsito y cantan eso de ahí. Hacen maniobras con la policía motorizada y eso a los niños les encanta, felices. Hay niños que comienzan a encontrar su vocación, "Yo voy a ser policía de grande", "Yo voy a subirme así a la moto". Se realizan este tipo de campañas en el colegio.

*¿Consideras que la PNP tiene sentido de pertenencia hacia su institución?
¿Por qué?*

Claro, de todas maneras. Los efectivos policiales se sienten parte de su institución y orgullosos de ella. La disciplina de un policía y todo eso, y cómo pueden demostrar su sentido de pertenencia, cuando ellos mismos son disciplinas cuando están asumiendo el rol del policía. Otra cosa es cuando ellos están en su casa y eso ya uno es padre, hermano, primo; pero ya como su rol

de policía tiene que actuar como tal, todas las cosas que tenga que hacer. Por ejemplo, ellos se informan constantemente de los cambios, las leyes, las normas y es una forma de afianzar su pertenencia a la institución, el estar actualizándose con las nuevas normas, los nuevos procedimientos que tienen que asumir, que tienen que hacer. A mi me encanta ver por ejemplo CSI, me encanta ver como planifican, organizan todo lo que es la policía de investigación. El hecho de pertenecer a una institución es sentirse orgulloso de serlo y el sentirse sobre todo un buen efectivo policial. Uno se siente un buen efectivo policial, cuando uno se siente preparado. Si una persona está bien preparada, constantemente está viendo cuales son las normas que tiene que aplicar, nuevos procedimientos, las estrategias que tiene que hacer y todo eso. Uno se siente seguro de lo que va a hacer porque uno está seguro de la preparación personal como policía, y el autocontrol, tengo el comportamiento adecuado, soy consciente de mis cosas, mis prejuicios, mis mitos, mis creencias. A la persona que estoy atendiendo en estos momentos, lo desaparezo y me controlo y trato de ser lo más justo posible, empático con la persona. Mientras se unan estas dos cosas, lo que hablamos en educación, viene a ser la competencia emocional, control emocional y la competencia de lo que viene a ser institucional. O sea, todo lo que yo debo de saber y actualizarme constantemente en lo que es mi institución y mi competencia emocional, eso no me lo va a dar la institución eso ya va a depender de mí. La institución me puede decir lo que sea, pero si yo no decido tener ese control emocional entonces no va a funcionar. Hay muchos estudios al respecto, que las personas son exitosas como profesionales, no necesariamente por sus competencias como profesionales, sino más que todo por sus competencias emocionales. Porque las competencias emocionales hacen que tú apliques lo mucho o lo poco que sepas, lo apliques de una manera asertiva, eficaz, eficiente, que seas un policía efectivo, eficaz, eficiente, firme. Pero, tienes que tener una competencia emocional, habilidades emocionales propias que te permitan mantenerte siempre controlado, firme y seguro de lo que estás haciendo.

Desde tu punto de vista como trabajador del Estado, ¿existe algún punto de mejora en la identidad institucional de la PNP para aplicar sentido de autoridad en el ciudadano o no se aplica?

En todos los años que tengo en el colegio en el que trabajo, son 22 años, una sola vez he visto algo que me gustó o de repente justo coincidió que yo lo vi, estaban hablando con los chicos de secundaria en el auditorio y había venido un policía que trabaja en el área de penitenciaría, los penales. Entonces, había venido un policía que trabajaba en el área de los penales, un policía que trabaja en el área de investigación, un policía que trabaja en el área administrativo, un policía que trabaja en el área denuncias de comisarías y así, trajeron vídeos, imágenes y cosas, entrevistas a los mismos reclusos jóvenes, o sea,

adolescentes que están en cárcel. Entonces, ahí me parece que fue muy bueno y eso pienso que se debería de difundir más ese tipo de cosas para que los chicos sobre todo vean realmente qué es lo que pasa, qué es lo que sucede, qué es lo que pierdes. No tienes nada que ganar frente a un delito porque la persona sabe que está mal. La persona a los 6, 7 años comienza a tener conciencia de sus actos y a diferenciar lo bueno de lo malo, a los 7 u 8 años. Claro, ya comienza a saber de lo que está bien y de lo que está mal. De ahí, comienza a adquirir progresivamente esta madurez y esta responsabilidad total. La madurez total del cerebro, donde uno ya tiene conciencia 100% total, empieza entre los 18 y 21, por eso la mayoría de edad es a los 18 años y antes la mayoría de edad era a los 21 porque era donde terminaba la etapa en donde llegaba la madurez total. Pero ahora se ha puesto en donde empieza, ya uno es responsable al 100% sus actos. Tomar en cuenta que el uso de tu libertad y que si tú lo utilizas mal se convierte en un libertinaje, eso va a tener consecuencias. Va a tener consecuencias y la forma de mejorar eso es que el joven, el niño, vea lo que le puede pasar y si no hace las cosas como debe de ser. Como acá en el colegio a los niños se les dice, "No salgan con sus *scooters* a estar paseando que el pasadizo es para pasar no para pasearse con el scooter, con la bicicleta" y se les dice a los papás. Y los mandan a los niños solos a que hagan sus paseos, pero el otro día un niño estaba con su scooter y atropella a una ancianita, una viejita que estaba caminando y la viejita se cae y se fractura. Una persona mayor, lógicamente una caída es terrible. Entonces, la familia de esa persona anciana hizo juicio, me hizo juicio y lógicamente como es un niño, creo que tenía 9 o 10 años el niño, el juicio no es al niño sino es al padre, que sea el responsable. El padre puede ir incluso a la cárcel. Entonces, los padres no tienen conciencia o no saben eso, de que ellos van a asumir la responsabilidad de lo que sus hijos hagan o dejen de hacer y los hijos también deben de tener en cuenta que lo que hagan o dejen de hacer los padres son los que van a asumir esa responsabilidad. En el colegio, van a asumir como padres de familia, porque todos los padres de familia hacen cargamontón y la profesora ya no sabe ni que decir. Entonces, es eso para mejorar uno tiene que tener conciencia de lo que está haciendo, conciencia de lo que está haciendo mal o lo que está haciendo puede mejorar. Tener conciencia del daño que uno pueda ocasionar, a sí mismo, hacia los demás y las consecuencias de eso. Cuando uno tome conciencia de todo eso, me parece que uno puede mejorar y decir: "Ya pues, ahora si voy a fortalecerme, voy a mejorar". Y otra cosa es, por ejemplo, cuando estaba conversando con tu papi yo le decía: "Hay algo que no me parece en la policía porque deberían cambiarlo me parece, deberían de hacerlo algo al respecto", "¿De qué? Me dice, "Es que cuando están estudiando para ser policías, ellos tienen que estar vestidos de blanco total, no pueden tomar micro, tienen que ir en taxi, no pueden salir con el uniforme de estudio y tomar micro sino tiene que tomar taxi, por la disciplina tenían que tomar taxi entre 2 o 4 y yo veía como más allá se sacaban el saco y se ponen un abrigo o algo diferente y ahí se van en micro para poder ir". Entonces acá hay una contracción le digo, les obligan a eso cuando están

estudiando, pero qué pasa, cuando salen les dicen que tiene pasajes gratis en los servicios públicos. Y qué pasa, que en los servicios públicos los insultan, los ofenden, les dicen indirectas de todo porque no pagan el pasaje. Entonces, como, cuando estudias si tienes que pagar todo, pero cuando trabajas y ya tienes no tienes que pagar. Ahí le digo cómo que no me parece le digo, me parece que eso debe mejorar porque o sea ya estás trabajando y puedes evitar exponerte innecesariamente a insultos o a ese tipo de cosas.

ENTREVISTADO: Tomás Hidalgo – Especialista social del Programa Nacional para la Prevención y Erradicación de la violencia contra la Mujer e integrantes del grupo familiar.

¿A través de qué herramientas o acciones un equipo de trabajo se mantiene unido?

Siempre he pensado que un equipo o un grupo se mantiene unido por dos cosas: porque tiene un objetivo en común y un proceso de cohesión. Entonces, en la medida que haya estas, como acción yo diría que debe de haber un intercambio y un espacio en donde los integrantes de un grupo puedan clarificar eso, hacia ¿A qué apuntan?, ¿Qué buscan?, ¿Qué quieren?, pero de manera conjunta. En la medida que no se unifique, digamos el propósito o aquello que buscan, no se va a llevar a conformar un equipo o un grupo.

¿De qué manera los participantes se sienten parte de una institución?

Para haber pertenencia tiene que haber identificación, sentido, personal, valoración, satisfacción, realización, motivación, desarrollo (que tiene que ver con realización). El sentido de pertenencia tendría que haber en la medida en lo que la institución me ofrece, tiene que permitirme realizarme como persona, tiene que permitir que yo sienta que no solo que estoy aportando, sino que estoy recibiendo. Y que en la ejecución y en aporte de mi trabajo, puedo también encontrar satisfacción, reconocimiento, por aquellas cosas que uno pueda estar haciendo. Pero, bueno hay varios motivos, pero de lo que yo veo en los equipos donde he podido participar, hay varias motivaciones. Hay algunos que, si les interesa ser reconocidos en la institución, queremos que mencione sus logros, sus logros, sus aportes; pero hay otros también que no, más bien se inhiben. Yo conozco bastantes compañeros que son buenos trabajadores, bien confiables y todo, pero son muy reservados, más bien, se inhiben de una manera pública. En todo caso, yo pienso que, para lograr este sentido de pertenencia, tendría que hacerse un estudio que cuales son las principales formas en cómo uno pueda ser reconocido o pueda hacer que su trabajo es valorado. Entonces, pienso que se debería de hacerse un levantamiento de información en el grupo para ver cómo cada uno su trabajo pueda ser valorado. Uno de manera pública, otro de

manera personal, y con esa valoración del trabajo, la persona va a sentirse con mejor disposición para poder desarrollar este sentido de pertenencia.

¿Cómo consideras un equipo de trabajo ideal?

Yo pienso que el equipo ideal tendría que tener unas reglas básicas que todos comprendan, unas reglas básicas de interacción. O sea, tiene que definirse, cómo va a organizarse el trabajo, a quién le toca, primero las reglas básicas entre la interacción de ellos. Algunos son definidos, algunas son más o menos van a deducirse de la interacción, por decir: "Vamos a tener una cosa que nos va a ayudar", "Vamos a establecernos como reglas estos plazos, para poder organizar nuestro trabajo", entonces, "Vamos a definir los plazos y vamos a mutuamente controlarnos o a de manera conjunta a supervisarnos", que se acuerde que entre el equipo se va a supervisar el cumplimiento de los plazos. Supongamos que ese fue un acuerdo que lo establezca el equipo, de tal manera que al ejecutarlo mismo no debería de generar ninguna incomodidad, pero, hay una regla que ya está señalada por el equipo. Y hay otras que no van a estar señaladas, pero que también se deduce del mismo modo, como es, por ejemplo, el respetar las ideas contrarias. Entonces, no está señalado, pero son reglas que se entiende que deben de cumplirse. Entonces, un equipo ideal yo pienso que primero, unas reglas básicas que deberían de todas maneras de tener, algunas son implícitas, otras son explícitas, pero igual tendrían que señalarse. Otro que tenga un objetivo como equipo, qué es lo que quieren lograr para este mes, para estos dos meses, para estos tres meses, cuales son lo que ellos se están planteando, los objetivos a corto plazo, mediano y largo plazo. Pero, qué es lo que se están planteando como equipo. El otro es desarrollar la capacidad para diferenciar lo que son opiniones de las personas, que es muchas veces, los problemas que se dan en los equipos, es cuando hay una situación de puntos de vista diferentes, una piensa "a", otro piensa "b"; se piensa que las diferencias son por personas cuando se contradice se ataca a la persona, más que a la idea. Entonces, un equipo ideal tiene que tener esa capacidad para diferenciar, lo que yo estoy contrario a lo que estás señalando es a tu idea, a tu punto de vista, a lo que tu estas planteando. No me estoy yendo contra ti, no a la persona; sino contra tu punto de vista y la otra persona tiene que entenderlo así. Porque si entra como si fuera un ataque o está refiriéndose a algo personal, es como decir, "Yo no estoy de acuerdo contigo, porque lo que tú propones no va a dar créditos económicos" pero una cosa es decir eso, y otra, es decir, "No estoy de acuerdo contigo porque eso que propones siempre revela tu prejuicio. Tú eres una persona discriminadora". Entonces, estás yendo a atacar a una persona. Por lo menos el equipo ideal, yo veo que es las personas que puedan diferenciar eso, de lo que son los puntos de vista, opiniones, pareceres y de lo que es la persona. La diferencia de las opiniones, lo otro es el manejo de conflictos, que tenga una capacidad el equipo porque de todas maneras van a haber intenciones, van a producirse diferencias, se van a producir intercambios, pero a veces muy críticos, muy duros. Y el equipo tiene que saber manejar, cómo solucionar esas diferencias, esos conflictos, a través de la conciliación o que puedan ellos

entender ese punto de vista. Y lo otro es, que puedan respetar los aportes de cada uno en el equipo. A veces se generan resentimientos en uno u otro, cuando existe una diferenciación. Algunos son más valorados que otros, otros son tomados en cuenta más que otros. Entonces, los que sienten que son relegados constantemente y no le orientan cómo podría aportar, entonces genera todo un resentimiento. Y ese resentimiento afecta el cumplimiento de los propósitos, objetivos, metas, que se plantee el equipo.

¿Cuál es el perfil ideal del policía hacia su comunidad?

La experiencia que yo he escuchado de los ciudadanos con respecto a la policía, como yo trabajo en el tema de la violencia hacia la mujer, son las quejas que se presentan con respecto a la comisaría. Estas son por que las personas afectadas por violencia a las mujeres llegan e inmediatamente empiezan a ser calificadas, son calificadas por la policía entonces eso las hace sentir mal, las cuestionan. "Pero ¿Por qué tanto tiempo has soportado violencia?", entonces empiezan a cuestionarlas. Voy a tratar de hacerla a la inversa para poder encontrar el perfil ideal. Entonces las quejas han sido de que le cuestionan su conducta. Otra queja ha sido que no le dan importancia a su denuncia. La otra queja es que no le hacen una atención inmediata, le hacen esperar, demorar para formular una denuncia. Algunos casos en el que ellas se quejan, que defienden a él o se ponen de parte del agresor. A ver, vamos a ir armando lo que sería el perfil ideal. Entonces, tiene que ser una persona que esté dispuesta a escuchar las demandas, las quejas del ciudadano, que muestre una disposición a poder escuchar las quejas del ciudadano, que pueda atender de manera oportuna sus casos, que respete lo que le dice el ciudadano sin ser cuestionado, que el policía por su comunidad que realice los trámites sin prejuicios. Una de las quejas es eso, "Yo por ser pobre no me atienden, sin embargo, si fuera rico ahí sí es rápido todo y a mí no", entonces que sea un perfil que demuestre que sea una persona que no discrimina, que muestre una actitud de protección. Porque las personas que recurren a la policía, en esos momentos se encuentran vulnerables. En general, "Tengo un problema", "Quiero me que ayude", lo que buscan es que alguien les genere esa sensación de protección, le inspire esa actitud o le haga sentir que esta con alguien que lo pueda proteger en un momento dado.

¿Cuál es la percepción que consideras que tiene el vecino o ciudadano hacia el Policía?

Cuando es la percepción, ahí hay otras variables que podrían intervenir. La ciudadanía percibe al policía, digamos de aquí a 5 cuadras hay una comisaría, entonces asocian la comunidad al policía como una comisaría, como un lugar. Digamos lo que está asociado como la percepción. Está asociado el policía a una persona que tiene poder, que tiene facultades que el ciudadano común no tiene, que tiene unas prerrogativas que no todos tienen. Ejercer por ejemplo la fuerza, aplicar multas o el mismo uso de armas, que digamos no es algo común.

Entonces, es percibido como una persona con poder. Es percibido como una persona que va a hacer algo, que va a ayudar en algo. O sea, frente a una situación esperan venga el policía, el primero que surge en la mente frente a un problema, en las personas, es el policía. "Tengo un problema, en mi casa, en el barrio, en la comunidad", "Ya, llamen a la policía". Entonces, es lo primero que está asociado, frente a una necesidad. La comunidad lo asocia a que el primero que lo pueda solucionar es el policía, y ya ni importa ahí su experiencia anterior, su imagen anterior, si problemas tuvo anteriormente con el policía, sino que es asociado con alguien que me va a ayudar a solucionar un problema que tengo. Asociado también a que algo está pasando, por ejemplo, si yo veo acá dentro de mi condominio a 3 policías caminando, entonces lo que yo asocio es que algo está ocurriendo, por algo han venido, ya se genera toda una serie de posibilidad e ideas. La percepción de seguridad sí puede hacer que uno se sienta más seguro, digamos si uno está en una calle y ve a un patrullero, se va a sentir más seguro de cruzar por esa calle que hay un patrullero que por otra calle que no hay patrullero. Esa percepción me genera el ver que un policía o a un patrullero. A ver, seguridad, confianza, si me acercaría yo a un policía si me daría más confianza a acercarme a alguien que es policía en vez de alguien que no es policía. Por ejemplo, me encuentro en la plaza de armas y me encuentro perdido, más me acercaría a preguntarle a un policía que decirle a un serenazgo. Ahora, entre los dos la percepción que se tiene es que el que mejor está preparado es el policía que un serenazgo. Se ve que algunas cosas podrían hacerlo el serenazgo, es como alguien percibido de la comunidad, que tiene un cargo pero no tiene la formación que pueda haber tenido un policía.

¿Consideras que el Policía tiene la autoridad para aplicar orden? ¿Por qué?

Formalmente, si tiene la autoridad. Es una persona que está investida de esa autoridad para aplicar orden. Sí le corresponde, es parte de su labor ejercer su autoridad. La ha investido formal, institucional y legalmente de tener una potestad de ejercer su autoridad para poder ante una situación de desajuste poder intervenir y poder ordenar. Desde ese ángulo, yo creo que sí, sí tiene la autoridad. El tema es, los ciudadanos. Yo pienso que también lo pueden percibir así, el tema es que acá también entran otras variables, qué tanto al ciudadano le interesaría el orden, qué tanto ellos quisieran contar con alguien que ejerza autoridad porque ese ejercicio de autoridad va a generar un perjuicio para uno. Entonces, vivimos en una sociedad muy informal, donde no solamente no se cumple la autoridad de la policía, sino que no se cumplen las reglas de la sociedad, que son digamos las normas, la organización en cuanto a negocios, la parte laboral, la parte social. Yo pienso que hay dos, se dice que el ciudadano puede tener la idea de incorporar dos tipos de norma, las que son las normas prescriptivas y las normas descriptivas. Las normas prescriptivas es el ciudadano que dice, "Yo voy a actuar porque así debe de ser, porque eso es lo que corresponde", "Así lo han dispuesto y tengo que ejecutarlo", "No tengo yo otra alternativa", y acá no interesa si me gusta o no me gusta. Si hay un grupo de ciudad que se guía por más normas descriptivas, o sea, más es lo que yo veo.

"Yo abro la ventana de mi casa/departamento y veo que la gente no cumple o no hace lo que debería de hacer", entonces esas personas se guían por eso. Lo que vale acá es lo que yo veo, lo que se está dando en la práctica no lo que debe ser. Entonces, si yo veo que vienen policías a poner orden en una calle, que esta incumpliendo, la gente que seguía por las normas descriptivas lo va a atacar, "Eso está mal", "Está abusando", "Pobrecito" y tanta cosa. En cambio, los que se guían por las normas prescriptivas, van a decir: "Está bien", "Que ejerza su autoridad", "Que ponga orden". Entonces, esta valoración en estos dos grupos va a depender de qué cosa ellos entiendan como normas. Es como decir, "Yo salgo a la calle y veo que nadie usa mascarilla", "Ah, entonces no uso mascarilla", "¿Para qué voy a usar mascarilla si nadie lo cumple?" Normas descriptivas. Si es la norma prescriptiva, es la persona que "Yo veo que la gente sale sin mascarilla, pero me han establecido que debo salir con mascarilla", "Entonces, yo si salgo con la mascarilla". Entonces, en ese caso las personas van a estar de acuerdo cuando la policía va a ejercer su autoridad para poner orden.

¿Consideras que el juicio del efectivo policial es válido?

Yo entiendo que la acciones que realiza la policía están señaladas en sus manuales, digamos cómo tiene que actuar, cómo tiene que proceder. O sea, si hay algo incorrecto en el proceder, en todo caso hay que revisar los manuales. ¿Qué tanto esas directivas o manuales están correctas o incorrectas? Lo otro que la toma de decisiones de los policías también tiene que ver con las disposiciones que debe de ver el encargado de toda el área, de toda la región o de una determinada circunscripción que de la ubicación. Esas decisiones o esos juicios también están influenciados por la posición que tenga el jefe. Y que la población lo va a tomar de una u otra manera, está este juicio que tiene los policías, está muy influenciado por la indicación que pueda dar el jefe y lo que diga el jefe puede ser que cumpla o no cumpla las normas o el manual. Puede ser que él se mande por algo distinto que no es el manual, entonces ahí depende más de lo que diga el jefe. Otra influencia que pueda haber en la toma de decisiones es la cuestión política, le dicen desde arriba va bajando, al jefe de tal área, "En este caso, ustedes van a tener que reprimir esa reunión", pero por otro lado políticamente podrían decir, "Sabes que no, nos hemos enterado de que ahí no por eso no los toquen. Déjenlos ahí, más bien estén alrededor y protejan el parque para que tengan su reunión". Entonces, esas ya son decisiones que ya van al margen de la institución policial, sino ya van a nivel político que ya es el Ministerio del Interior, que son a veces civiles que tienen el cargo y pueden dar a veces la disposición o policías en retiro, que ya no están muy comprometidos con la institución sino más que todo con la organización política o con quien ejerce el poder. Entonces, en esos momentos, esas decisiones que se toman en función a los policías pueden deberse a estos factores y simplemente muchos de ellos son ejecutores, que a veces por ejecutar a una indicación son pasibles a denuncias, quejas; pero simplemente ellos cumplieron una indicación, una disposición. Eso es en ese plano, en las decisiones de ese nivel. Ahora, en el

plano de lo más cotidiano, que tenga que ver con la interacción con la población, la ciudadanía, las quejas o los problemas que puedan tener, en general se guían por sus juicios o toma de decisiones, lo realizan de acuerdo con sus procedimientos que tiene establecidos. Lo que yo al menos conozco, los problemas con los policías que han tenido en este aspecto, es cuando tiene más bien prejuicios. Cuando el policía tiene prejuicios con la persona, digamos por su aspecto, por su sexo, por ejemplo, si es LGTB, si va a denunciar un gay y el policía lo mira, se burla, se ríe, puede ser prejuicios que tenga o por ejemplo, que venga con un carro de último modelo, dicen "Hay que atenderlo de una manera distinta", "Hay que darle un asiento", mientras que al otro poblador lo tienen parado y al otro le da una preferencia en la denuncia. No digo que sea general, pero los problemas que puedan presentarse en la toma de decisiones de un policía con la comunidad me parece que es a nivel de los prejuicios que pueda tener, ya sea a nivel del sexo, porque es mujer, es diferente si lo denuncia un hombre, es más rápido. Si soy mujer, hay que dudar, porque puede ser que sea un policía machista, como hay médicos machistas, abogados machistas, psicólogos machistas, psiquiatras machistas, porque eso ya es una cuestión ideológica que está en todos. Y como está en todos también coge a un grupo de policías. Entonces, ¿Qué pasa si hay un policía machista? Definitivamente va a actuar de manera prejuiciosa, en el sentido que va a estar con una predisposición, actuar de una manera u otra frente a una persona.

¿Cuál es la disposición proactiva que tiene el Policía hacia tu comunidad?

Por ejemplo, yo he visto policías comprometidos con el tema de la violencia. Hay policías que les gusta intervenir en el tema. Hay casos que llegan las personas que van a denunciar el caso de violencia y las acogen, las atienden, no se burlan ni nada. Son personas que están muy comprometidas con la atención del tema, las acompañan, les explica, con respeto les trata, les dice: "Ahí está eso que tú has denunciado. Estoy mandando un oficio para que vayas a medicina legal porque tienes que pasar tu examen de integramiento, las lesiones que tienes, los moretones. Y eso va a ser muy importante para tu proceso. Te voy a dar mi teléfono para que si tienes alguna dificultad me llames". O sea, si he visto este tipo de policías que se han involucrado y bastantes de ellos van más allá. Realmente su labor ¿Cuál debería ser ahí?, "A ver señora, ¿Cuál es su problema?, su nombre, su apellido, su DNI, ¿Quién es el agresor?, Ya ok. Ya señora, tome su papel y vaya a medicina legal para que le tomen su examen. Ya siguiente". Y no están haciendo mal, están cumpliendo. Además, están ahí y tiene bastante carga, el trabajo del policía no es fácil y en cualquier momento puede llegar alguien y no pueden tener un trabajo ordenado porque traer 5 personas o puede reclamar alguien. Entonces, no es sencillo el trabajo que realiza y a pesar de eso hay policías que sí están comprometidos. He llevado cursos de diplomado en el colegio de abogados, donde han expuesto policías sobre el tema de violencia y me refiero a policías varones. O sea, el primer caso que me refería son policías varones que tienen esa disposición hacia las mujeres

que son víctimas. Y los que se capacitan también en el tema de violencia también son varones, policías varones, que son los que dan conferencias sobre cómo es la violencia hacia la mujer, los derechos de la mujer. O sea, que están muy involucrados en la temática y que se capacitan y se forman y conocen los términos sobre ese tema. En el caso de mujeres, bueno si hay la policía femenina, están involucradas. Lo que se piensa también es que hay mujeres que no les interesa el tema de violencia contra la mujer y las desanima más bien, les dicen: "Ya para qué denuncias. Esto va a ser largo. Al final no vas a lograr nada". Más que todo lo que quiero resaltar como algo proactivo, es que hay mujeres policías contribuyen y ayudan, pero de la misma manera en que hay varones. O sea, de ambos lados he observado que hay policías comprometidos con el tema de los derechos humanos de las personas. Hay policías que son muy solidarios. Llegan a veces a la comisaría muchas personas que están todo el día ahí esperando, no porque ellos lo hagan demorar sino porque están esperando a la camioneta que no llega para hacer la diligencia y a veces a la policía no le dan todos los recursos. No les dan gasolina, y a veces les dicen ellos en la buena fe, "Mire nosotros tenemos el carro, pero si nos ayuda con la gasolina podemos sacarlo", pero a veces lo malinterpretan. "Ah, me estás cobrando", "Ah, quieren una coima", pero la realidad es esa. En el sector público, en manera general, los que son de atención a la ciudadanía y en especial la policía tiene que trabajar con lo que tiene y realmente tienen que ser muy creativos para trabajar en sectores sociales públicos de atención social y a la comunidad. Se tiene que ser muy creativos, tener mucha disposición, mucha motivación para poder trabajar en esta área y que además también demanda de sus propios recursos para poder trabajar. El estado no te da todo. Para tal delegación te dan una cantidad de tóner, pero la dinámica de la comisaría supera la cantidad que te dan en tóner y ¿Qué tienen que hacer? Los policías todo juntan su plata para comprar el tóner. Y no pueden decir que no se puede. El policía, así como los servidores públicos, en la parte operativa, porque para los que son de otras áreas quizá no sientan eso, pero para los que trabajan en el área operativa tienen que atender con lo que tienen y eso es una de las acciones proactivas que tienen los policías en la parte proactiva.

¿Qué factores te dan a entender que hay un trabajo en conjunto con el cuerpo policial?

La población que nosotros atendemos y la que nos encontramos por el programa y la institución que yo trabajo es en el tema de los derechos humanos de las personas. Entonces, ahí es donde nosotros nos encontramos con la policía, en estos tres componentes que nosotros tenemos, que son los que se atiende a las personas que están en una situación que han afectado contra sus derechos humanos. Tenemos que lograr 3 cosas: contribuir en su protección porque ante una situación de violencia esta persona debe de estar protegida, contribuir a su recuperación porque está afectada emocionalmente y contribuir en el acceso a

la justicia para que esta persona puede restituirse sus derechos afectados y se pueda sancionar al agresor. De estos 3, nosotros estamos vinculados probablemente en la parte de protección, cuando una usuaria o una persona de nuestros servicios requiera medidas de protección. Entonces, es una persona que está sufriendo violencia, va a la comisaría a solicitar medidas de protección y ahí es donde el policía le va a apoyar. Tiene que aplicarle una ficha de valoración de riesgo, le aplica y le dice, "A ver, ¿Hace cuánto tiempo la están maltratando?" Va a marcando. De acuerdo con la calificación de las preguntas que le hagan, se va a tener un nivel de riesgo, leve, moderado o grave. Frente a eso que saca el policía, lo traslada al juzgado de familia para que le otorguen las medidas de protección a esa persona. Ahí es importante la labor del policía para la protección de la víctima. Cuando el juzgado le otorga una medida de protección, eso le regresan a la comisaría para decir que ya han autorizado y que ahora ellos van a proteger a esta usuaria. Entonces, la mujer, el hombre o cualquiera que sea la víctima, supongamos que fuera una mujer, las medidas de protección son que el agresor no puede acercarse a su domicilio, no puede acercarse a la víctima, pero ella ve que por la ventana está caminando el agresor, está dando vueltas por su casa. Entonces, lo que debe de hacer es llamar a la policía, "Sabes que, el juzgado me otorgó una medida de protección entonces quiero que por favor me apoyen porque el agresor está dando vueltas a mi casa". Entonces, esa es una intersección que tenemos con ellos y el otro camino que también es el otro componente que había mencionado que era acceso a la justicia. Esa ya es la denuncia, porque una es las medidas de protección y otra es la denuncia por hechos de violencia. Y en la denuncia por hechos de violencia también es una vía la comisaría, entonces la usuaria tiene que ir a la comisaría y hacer la denuncia que va a ir al juez penal ya no va a ir al juez familiar sino al penal para que se dicte una sentencia condenatoria contra el agresor. Y el eje importante ahí es el policía, los factores que se intersecan entre los dos es a nivel de la protección y a nivel del acceso a la justicia.

*¿Consideras que la PNP tiene sentido de pertenencia hacia su institución?
¿Por qué?*

De manera general, yo veo que sí. Si hay un sentido de pertenencia de manera general. La policía cumple su función con la comunidad, o sea, cumple la labor asignada. Por eso si funciona el sistema policial a nivel nacional, si logra ejercer sobre la comunidad cierto control. Sí hay sentido de pertenencia ante la institución policial, al margen de los casos aislados que puedan darse. Probablemente los casos aislados más mediáticos de los que se puedan encontrar, capturar a un policía en ciertas circunstancias, encontraron que manejaba el carro habiendo tomado alcohol. Entonces, como que haría eso pensar que no tendría un sentido de pertenencia, no están cumpliendo y que realmente no está asumiendo su rol. O los casos que no atienden correctamente a una institución, pero me parece que esos son los casos. Esa es la casuística que se da en la policía como en diferentes instituciones. Digamos que hay también elementos que no están muy identificados con su institución, pero de

manera general y en mi experiencia, más me he encontrado con policías que sí se encuentran identificados con su institución. Mi experiencia con los que he tenido contacto, con los que he tenido información, son más los que respetan la institución y quieren que su institución tenga mejor imagen ante la comunidad.

Desde tu punto de vista como trabajador del Estado, ¿existe algún punto de mejora en la identidad institucional de la PNP para aplicar sentido de autoridad en el ciudadano o no se aplica?

Yo pienso que deberían difundirse las buenas prácticas. Porque hay cosas que uno pueda conocer de los policías, o sea, lo que pasa es que hay intereses detrás de todo eso, hay intereses que tratan de dañar la imagen de la policía. A veces hay grupos políticos o económicos que están detrás de todo eso con el propósito de debilitar la autoridad frente a las protestas sociales. Entonces, para que estén debilitados frente a los que van a salir a protestar previamente van a hacer una campaña contra ellos para debilitar los, neutralizarlos y que no puedan ejercer su autoridad frente a las protestas organizadas socio políticamente. Entonces, hay todo un plan que tiene que ver con estas imágenes que están dando a entender. Otro es que siempre se está tratando de buscar pelitos políticos en las oposiciones hacia algo. O sea, los grupos políticos necesitan de contrarios para poder generar y tener espacios políticos y tener respaldo social. Entonces, en la historia o en los diferentes momentos que existen en el país existen focos donde uno ataca para tener ese rédito. Hay muchos que dicen: "Ya, yo voy a tener el rédito. Voy a tener la imagen de ser una persona contra el terrorismo. Entonces vamos a generar el monstruo del terrorismo que está creciendo, que está aumentando para que yo tengo ese respaldo político", "Yo voy a luchar contra el terrorismo". Igual hay muchos que están utilizando el tema de la policía, atacar a la policía, "Violador de derechos humanos" por un afán político, porque quieren tener espacio, liderazgo en su organización o en su comunidad y ellos ser abanderados de la defensa de los derechos. Entonces, frente a eso hay toda una serie de imágenes que están difundiendo que tiene ese afán. Y la parte económica son los grupos informales que lo que tratan es dañar la imagen de la policía frente a la sociedad para que la comunidad lo respalde a los grupos informales, que son muy poderosos en el país. Los informales no son la venta ambulante, esos son la parte final, son millones de millones de dinero de organizaciones que se mueven en esos ámbitos y que uno de sus propósitos es debilitar a la policía para que ellos puedan mantenerse en ese caos, anarquía, desorden y de la informalidad. Entonces, frente a ese contexto deberían difundirse las buenas prácticas y darse a conocer cuando hay buenos hechos, buen desenvolvimiento, cuando han actuado correctamente. Va más allá del número de toneladas de drogas que has incautado, sino que tienen que ser cosas muy prácticas para la ciudadanía. O sea, no a nivel de que: "Mira, hemos atrapado a los cuellos verdes" la gente no lo siente, eso lo ve algo lejano, lo ve algo como que no le afecta directamente. Lo de Odebrecht, por ejemplo, la policía intervino, ayudó a investigar, pero es algo que probablemente no se perciba directamente. Entonces, tiene que ser la difusión de buenas prácticas

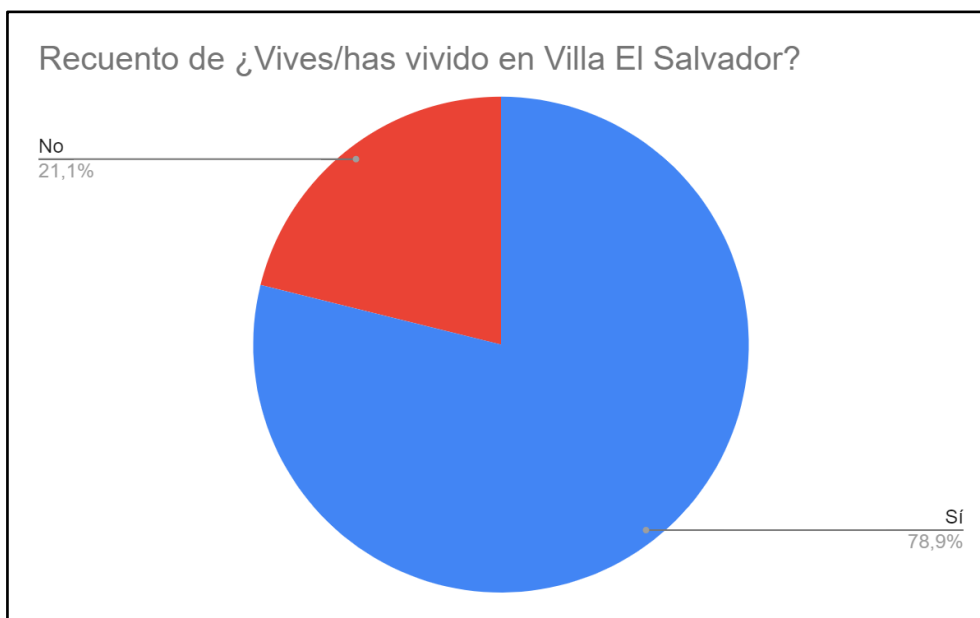
dirigidas a la comunidad. Me parece que por ahí debería trabajarse de tal manera que la gente lo sienta de manera más cercana estos hechos. Los casos probablemente de quejas de los ciudadanos. Es que también hay todo tipo de ciudadanos. En todo caso los casos en donde un ciudadano va y no pueda ser atendido. Probablemente ya exista un mecanismo que se difunda por medio de un teléfono o algo donde pueda canalizar su queja. De tal manera que no se vaya fastidiado por un servicio policial, que pueda existir algún canal donde haya un teléfono donde el ciudadano podría comunicarse, "Me están atendiendo mal en con ese policía, Esa comisaría". O una forma de solucionar de tal manera que el usuario no se sienta insatisfecho con la atención que está recibiendo. Hay muchos que no entienden, no comprenden, entonces, que se le pueda clarificar. Si es que ya la misma policía no puede, supuestamente cuando uno va a una comisaría y el efectivo no te atiende, "Quiero hablar con el comisario" pero si el comisario no resuelve y no le atiende, ¿A dónde va uno? Entonces, por lo menos debe de haber un medio, una forma para que se pueda atender estas dificultades que tiene la población frente a las dudas que puedan tener. Por ejemplo, uno le dice: "Su hijo se ha perdido. Tráigame su partida de nacimiento", por decir que fueran unos requisitos para poder tramitar, "Pero ¿Por qué me piden partida de nacimiento? ¡Mi hijo!", "Alguna foto, algo". Entonces, llaman a ese teléfono y que esté en la comisaría y le explican. Alguna forma donde pueda contribuir eso a la ciudadanía. Ahora no sé si eso o hay algunos otros puntos de mejora que tiene que ver con otros factores, otros temas.

ENCUESTA A LOS VECINOS DE VILLA EL SALVADOR

Muestra: 56 encuestados

Figura 1

Porcentaje de personas que residen en Villa El Salvador.



Nota: El gráfico representa el primer filtro para determinar la residencia de los encuestados.

Tabla 1

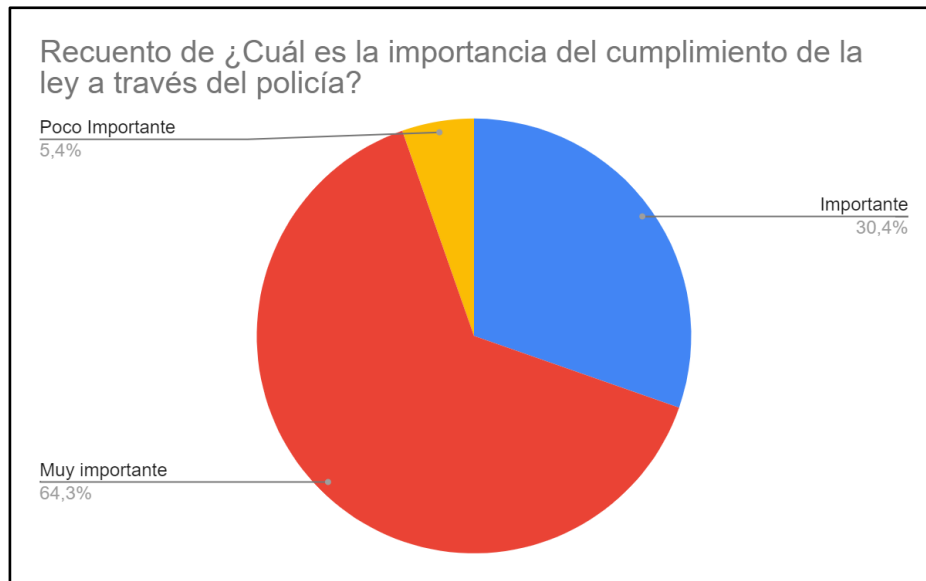
Respuesta en común sobre el rol del Policía en Villa El Salvador

Cuidar	12
Dar/brindar seguridad	5
Mantener el orden	5
Proteger/resguardar	13
Velar por la seguridad	5
No tiene rol, ninguno	5
Otros	11

Nota: La tabla muestra las palabras que se repiten en las respuestas brindadas.

Figura 2

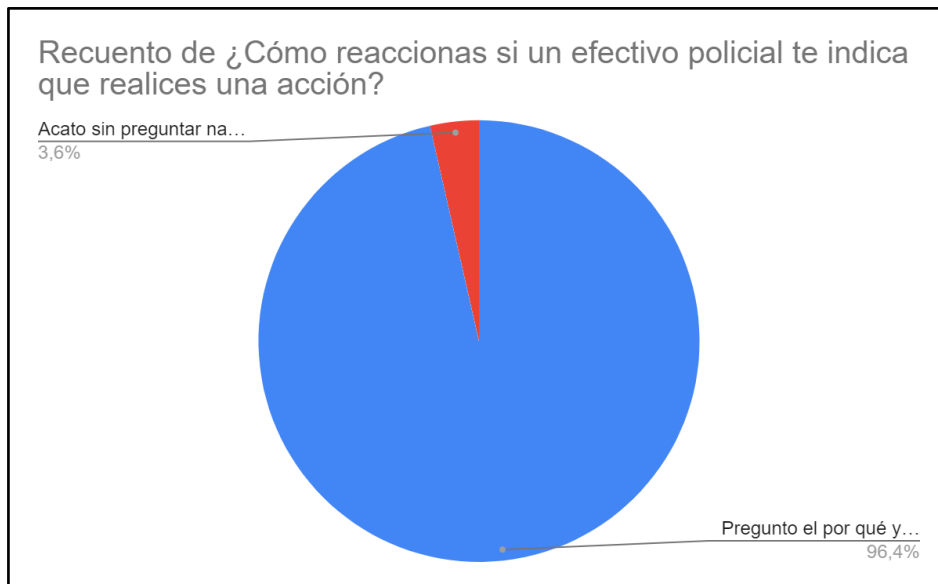
Percepción del vecino sobre el Policía.



Nota: El gráfico representa la visión que tiene el ciudadano sobre el rol que cumple la PNP.

Figura 3

Reacción frente a la autoridad del vecino de Villa El Salvador



Nota: El gráfico muestra la forma en que actúa el vecino frente a la presión del Policía.

Tabla 2

Respuestas en común sobre el juicio o pensamiento del Policía

Sí considero que su juicio es válido	15
No considero que su juicio sea válido	22
Se supone que es válido, lo dudo	5
A veces es válido	14
Otros	0

Nota: La tabla representa las respuestas en común de los ciudadanos sobre la determinación de si el juicio del Policía es válido para ejercer la ley sobre el vecino.

Tabla 3

Importancia de acatar las órdenes de la PNP

Es el reflejo de la autoridad/ley	31
Para mantener el orden	8
Otros	17

Nota: La tabla refleja las palabras en común de los encuestados sobre el acatamiento de órdenes de la PNP.

Tabla 4

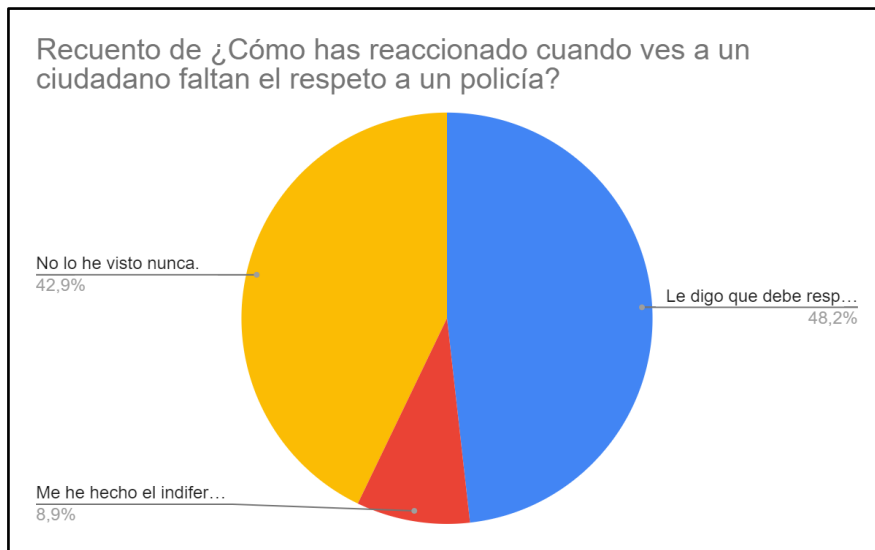
Afección sobre el no acatamiento de órdenes hacia la PNP

Si existe violencia/desorden	35
No afecta en nada	16
Otros	5

Nota: La tabla muestra si los actos de los vecinos afectan a la comunidad de Villa El Salvador.

Figura 4

Reacción del ciudadano frente



Nota: El gráfico muestra la reacción de los vecinos frente al accionar de otro vecino que se comporta negativamente.

Figura 5

Razones por las cuales el vecino no acata al policía



Nota: El gráfico muestra las razones por las cuales el vecino no hace caso a las órdenes de la Policía.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Gracias a la entrevista realizada el día sábado 5 de diciembre, sábado 6 de marzo y martes 8 de marzo en las 3 comisarías de Villa El Salvador a los comandantez y comisarios Aragón, Merino y Gallardo, se pudo recopilar puntos importantes sobre su desempeño y la identidad institucional.

Se procedieron a realizar las preguntas de la entrevista, llegando a las siguientes conclusiones:

En cuanto a las fortalezas, la comisaría se encuentra dividida en secciones que enfrentan las necesidades y otros aspectos de la población de Villa El Salvador. Por ejemplo, el equipo de patrullaje quienes de acuerdo a la gravedad de los casos que enfrentan, se asignan para apoyar el lugar. Además, diariamente se realizan capacitaciones y repaso de las lecciones aprendidas sobre la coordinación y comunicación de los involucrados. Esta acción de equipos de patrullaje y las diversas divisiones se aplican en todas las comisarías de Villa El Salvador.

Puntualmente, la comisaría a nivel general es el nexo entre la Policía Nacional del Perú y la comunidad. Dentro de ella, existe una sección de participación ciudadana o policía comunitaria la cual tiene por responsabilidad el involucramiento del efectivo en la vida del vecino y de su entorno. Se encargan principalmente de la escucha al vecino y a gestionar órdenes o acciones para poder aminorar el impacto. Esta sinergia y relación establecida evita delitos más grandes y se sienten dentro de la unidad como actores de cumplimiento de la ley, inculcando mejores valores. Además, existen juntas vecinales dentro de Villa El Salvador las cuales se encargan de velar por el cumplimiento de las normas internas del distrito, así como la comunicación constante con la Policía.

Por otro lado, a favor de la construcción de la identidad institucional, hay algunas características y puntos en común que complementa el sentido de equipo y

unidad. Por ejemplo, uno de ellos es el uniforme. Estas prendas corresponden a la identidad visual corporativa de la institución junto a los diversos emblemas y galones que los decoran. Otro punto importante son las charlas para poder integrar al equipo de trabajo, tanto en innovación como en acción sobre los escenarios que se van presentando. Todos los comisarios se sienten totalmente identificados con la Policía Nacional del Perú, en donde indican que desde temprana edad tenían esta vocación de servicio por ayudar al prójimo y protegerlo.

Sobre las debilidades de la institución y en consecuencia, su imagen frente a los ciudadanos del distrito, es que el ciudadano no se da cuenta del gran sacrificio que realiza el efectivo policial al jurar vocación al país. Los 3 comandantes resaltaron que muy pocas personas realmente se dan cuenta de todo el tiempo de estudio, sacrificio de familia y esfuerzo diario que representan la labor completa del Policía. Los entrevistados explican cómo es que los oficiales deben permanecer por guardias de 24 horas seguidas y que, como comisarios, deben estar dispuestos en todo momento a la respuesta inmediata de cualquier incidente.

Asimismo, se comenta que la vocación de servicio es crucial para el perfil ideal del Policía. La integridad, temple y determinación para resguardar a la población es crucial. Esto porque la acción de cada efectivo soporta a todo el trabajo en equipo. La selección también es importante dado que según las capacidades del policía, se deriva a las diversas intervenciones o acciones de la PNP. Lamentablemente, debido al mal accionar de algunos efectivos policiales y debido a que el reconocimiento visual se relaciona rápidamente, se generaliza la percepción hacia el efectivo policial.

En consecuencia, se indica que los vecinos no se dan cuenta realmente de toda la organización, capacitación y sacrificio que hay durante años para poder mantener el orden y ejercer el cumplimiento de la ley.

En cuanto a las encuestas, en donde observamos el lado contrario de la relación vecinal, podemos observar que los ciudadanos no visualizan al policía como

autoridad y gestor del orden en su comunidad. En primer lugar, si identifican a la Policía Nacional del Perú como el responsable de establecer el orden y asegurar la integridad de sus integrantes. Además, está consciente que la ley y la autoridad deben estar presentes para poder establecer orden y convivencia entre sus participantes.

A pesar de ello, la mayoría indica que sólo acatará la orden de un Policía si lo ve necesario, apelando a su propio juicio. El vecino se centra en la idea de que de ellos depende la atmósfera y la convivencia de su comunidad, más no es impulsada por la Policía. Tiene la percepción que el conjunto policial si bien es una autoridad y exige a veces el acatamiento de órdenes, ellos tienen el libre albedrío de aceptarlo o no, eligiendo su juicio.

En cuanto a las entrevistas realizadas a funcionarios del Estado, podemos indicar los siguientes puntos:

Como fortalezas, los funcionarios identifican a la Policía Nacional del Perú como gestor del orden y autoridad para hacer cumplir la ley. Además, todos los entrevistados indican que si bien hay efectivos corruptos o de mal comportamiento dentro de la institución, en sus experiencias, no han tenido que lidiar con este tipo de personas, indicando que siempre han tenido encuentro con policías honestos e identificados con la Policía.

En cuanto a oportunidades, existe una relación directa entre la exposición del trabajo cotidiano de los efectivos y la percepción de los funcionarios, debido a que ellos, al pertenecer al Estado y pudiendo visualizar algunos escenarios internos, existe un mayor nivel de conciencia sobre los sacrificios y acciones que realizan en su vida laboral.

A pesar de ello, se observa que los funcionarios si opinan que los Policías no tienen una buena imagen hacia el ciudadano, debido a los procesos largos y engorrosos al momento de una urgencia, como presentar una denuncia, o la falta de empatía y prejuicio construido en el Policía al momento de auxiliar a un

ciudadano. Es, en la duda de la credibilidad en el pedido de auxilio en donde el vecino obtiene una mala imagen por parte de la PNP.

5.2. Conclusiones

En conclusión, podemos observar una disonancia entre el comportamiento y percepción del ciudadano de Villa El Salvador y el efectivo policial de la misma división. Desde el lado del Policía, existe un gran sacrificio y aporte de diversos aspectos de su vida hacia la población, la cual conlleva un sentido de pertenencia hacia su institución. La identidad institucional es básica para el cuerpo policial, dado que los identifica entre ellos y los establece como equipo.

Por otro lado, la identidad institucional que percibe el vecino de Villa El Salvador no es la misma que el Policía. Esto se debe a que si bien lo reconoce como autoridad y representante de la ley, indica que por algunos efectivos policiales se generaliza la idea de que la Policía como conjunto no cumple con lo que promete. Por ende, genera un rechazo hacia la institución, a través de la falta de respeto y la no aceptación de la autoridad.

5.3. Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere que podría ser un mensaje potente el realizar una campaña de concientización hacia la comunidad sobre el sacrificio que realiza el Policía, a través de diversas herramientas comunicacionales y visuales, como la narración, el diseño gráfico y la publicidad. Esto con la finalidad de dar a conocer todos los procesos y esfuerzo que realiza el efectivo policial en su día a día para poder resguardar la seguridad ciudadana.

Además, se recomienda que para reforzar la identidad institucional y el sentido de pertenencia de los Policías, de generar espacios de escucha activa y campañas internas, apoyadas en el endomarketing. Ello con la finalidad de reforzar la unión del equipo y establecer un conjunto con estabilidad y apoyo mutuo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alva, G. & Quiñones, R. & Vásquez, A. (2005) La imagen corporativa desde una visión integral: hacia un marco teórico y una propuesta conceptual para una metodología de gestión de la reputación corporativa. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Perú.
- Callirgos, M. (2018) La motivación y desempeño laboral en la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, 2016. Universidad César Vallejo, Perú.
- Cumbicos, E. (2017) Imagen institucional de la Policía metropolitana de Quito en redes sociales. Universidad central del Ecuador, Ecuador.
- Delgado, J. (2016) Las redes sociales de la Policía Nacional del Perú como medio de comunicación. Universidad Jaime Bausate y Meza, Perú.
- García, M. (2017) instituciones del estado y cambio de imagen: el caso de INDECOPI. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Navarrete, A. (2014) Propuesta de un plan de comunicación estratégica y de relaciones públicas para mejorar la imagen institucional de la policía judicial de Pichincha ante la ciudadanía quiteña. Universidad de Las Américas, Ecuador.
- Meza, P. (2015). PROPUESTA DE IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA PARA LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ – 2015. Universidad Científica del Perú, Perú.
- Ramos, C. (2016) Formación académica y capacitación fundamentales para el desempeño eficiente de los comisarios de la Policía Nacional del Perú en la gestión de las comisarías. El caso del Rímac en el año 2014. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Rimsky, J. (2018) el perfil del policía comunitario impartido a los estudiantes de la escuela técnico superior profesional promoción 2016; y su contrastación con el servicio policial como suboficiales de 3ra policía nacional del Perú en la región Arequipa, 2017. Universidad nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Rodríguez, F.; Goldin, D. (2017). Institución e Identidad policial: problematizaciones desde dos abordajes. I Jornadas de estudios sociales sobre delito, violencia y policía, 20 y 21 de abril de 2017, La Plata y

Quilmes, Argentina. La seguridad en cuestión. EN: Actas publicadas, 2017. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica.

- Rodríguez, G. (2014) imagen institucional de la división de familia de la policía nacional del Perú – Huancayo. Universidad nacional mayor de San Marcos, Perú.
- Rodríguez, O. (2017) Evaluación de la ejecución presupuestal de la Policía Nacional del Perú y su implicancia en la Política Pública de Seguridad Ciudadana. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Rojas, Y. (2015) Plan estratégico de comunicación para fortalecer la identidad e imagen institucional de la Policía Nacional de Colombia, a partir del modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes (MNVCC) en la ciudad de Bogotá D.C. Universidad de Las Américas, Colombia.
- Vásquez, M. (2019) El uso de la red social Facebook en la gestión de la imagen institucional en la Policía Nacional del Perú hacia los jóvenes de Lima Metropolitana. Universidad de ciencias aplicadas, Perú.
- Vera, J. (2015) impacto del desarrollo de la asignatura de ética y deontología policial en la formación de la conciencia profesional en los estudiantes de la escuela técnica superior de la policía nacional del Perú sede Chiclayo – 2014. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú.
- Yaranga, E. (2017) Factores de éxito de la estrategia de comunicación digital desarrollada por la Policía Nacional del Perú para generar interacción en facebook y twitter. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Zamora, G. & Zerón, A. (2009) Sentido de la autoridad pedagógica actual. Una mirada desde las experiencias docentes. Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.

5.2 Fuentes electrónicas

- Significado de Autoridad. (n.d.). Recuperado el 5 de noviembre, 2020 de: <https://www.significados.com/autoridad/>

- Identidad Institucional: Dirección General de Medios de Comunicación de la Universidad de Los Andes. (n.d.). Recuperado el 5 de noviembre, 2020 de: <http://medios.ula.ve/identidad-institucional>
- Educación Cívica. (n.d.). Recuperado el 5 de noviembre de: https://www.ecured.cu/Educaci%C3%B3n_C%C3%ADvica
- Significado de Convivencia. (n.d.). Recuperado el 5 de noviembre de: <https://www.significados.com/convivencia/>
- Deusto Formación. (n.d.). Recuperado el 5 de noviembre de: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/7-claves-para-definir-identidad-corporativa-empresa>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

La identidad institucional como factor de sentido de autoridad en la comisaría de Villa El Salvador, Lima - Perú.

Problema general	Objetivo general	Supuesto general	Categorías	Metodología
¿De qué manera la identidad institucional de la PNP genera un sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador, Lima 2020?	Analizar la correlación entre la identidad institucional de la Policía Nacional del Perú y el sentido de autoridad de los vecinos de Villa El Salvador hacia el policía en Lima 2020.	Teniendo un correcto posicionamiento de la identidad institucional se puede generar mayor sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador.	<ul style="list-style-type: none"> ● Identidad institucional ● Cultura de la Policía nacional del Perú 	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Métodos y técnicas Diseño: Etnográfico. Tipo: Básica. Nivel de investigación: Descriptiva. Métodos: Inductivo – Deductivo – Analítico. Enfoque: Cualitativo. Técnicas: Observación, entrevistas en profundidad, Análisis de contenido (Por confirmar uso)</p> <p>Instrumentos Ficha de observación Cuestionario de entrevista Ficha de análisis (Por confirmar uso)</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Supuestos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Sentido de autoridad 	
¿Cómo la cultura de la PNP genera un sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador, Lima 2020?	Analizar la relación entre la cultura policial actual y el sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador en Lima 2020.	Teniendo una cultura policial sana y competitiva, se puede generar mayor sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador en Lima 2020.		
¿Cómo ejerce la PNP el sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador, Lima 2020?	Describir el manejo actual del desempeño del sentido de autoridad aplicado en el distrito de Villa El Salvador en Lima 2020.	Existen falencias en el desempeño del sentido de autoridad, en donde el vecino no respeta a la PNP.		
¿Cómo influye la imagen de la PNP en los vecinos de Villa El Salvador, Lima 2020?	Describir la imagen actual de la PNP en los vecinos de Villa El Salvador en Lima 2020.	Los vecinos del distrito de Villa El Salvador reconocen parcialmente a la PNP como autoridad de la ley, por ende, continúan infringiéndola.		

MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

Objetivo general	Analizar la correlación entre la identidad institucional de la comisaría de Villa El Salvador y el sentido de autoridad de los vecinos hacia el policía.	
Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
<p>Objetivo 1 Analizar la relación entre la cultura policial actual y el sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador en Lima 2020.</p> <p>-----</p> <p>Objetivo 2 Describir el manejo actual del desempeño del sentido de autoridad aplicado en el distrito de Villa El Salvador en Lima 2020.</p> <p>-----</p> <p>Objetivo 3 Describir la imagen actual de la PNP en los vecinos de Villa El Salvador en Lima 2020.</p>	<p style="text-align: center;">Cultura policial</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Identidad institucional</p> <hr/> <p style="text-align: center;">-----</p> <p style="text-align: center;">Sentido de autoridad</p>	<p>1. Vocación de servicio 2. Reglamentos internos y buena convivencia</p> <p>-----</p> <p>Personalidad de marca Desarrollo de marca Marca institucional Servicio público como marca</p> <p>-----</p> <p>Psicología del ciudadano Educación cívica Sociología</p>

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Matriz de validación de instrumento			
Línea de Investigación: la gestión del diseño como factor de competitividad y diferenciación			
"La identidad institucional de la PNP como sentido de autoridad en el distrito de Villa El Salvador, Lima 2020"			
Categorías	Sub categorías	Indicadores	Preguntas
Identidad institucional	Sentido de pertenencia	Reconoce a los colegas como equipo de trabajo en la institución	¿A través de que herramientas o acciones el equipo se mantiene unido?
			¿De qué manera los participantes se sienten parte de la institución?
		Se siente identificado como parte de la institución	¿Cómo consideras un equipo o trabajo en equipo ideal?
			¿Qué factores te dan a entender que perteneces al cuerpo policial?
	Identidad corporativa	Describe los puntos más relevantes de la identidad corporativa	¿Qué es y cuáles son los factores más importantes de una identidad corporativa?
			¿Cuál es la diferencia entre identidad corporativa y diseño gráfico?
		Reconoce la importancia del desarrollo de la identidad corporativa	¿Cómo afectaría tu rol como policía de no haber una identidad corporativa sólida?
			¿En qué nivel consideras la importancia de tener una identidad corporativa establecida?
Sentido de autoridad	Respeto a la autoridad	Identifica a la PNP como autoridad	¿Cuál es el rol del policía en tu comunidad?
			¿Cuál es la importancia del cumplimiento de la ley a través del policía?
	Tiene un trato adecuado con la autoridad.	¿Cómo reaccionas si un efectivo policial te indica que realices una acción?	
		¿Consideras que el juicio del Policía es válida para indicarte qué hacer? ¿Por qué?	

	Acatamiento	Relaciona la importancia de sus actos con el acatamiento	¿Por qué es importante acatar las órdenes de la PNP?
			¿En qué sentido consideras que tus actos podrían afectar la convivencia entre los vecinos?
		Acepta las órdenes brindadas por la autoridad	¿Cómo haz reaccionado cuando ves a un ciudadano faltando el respeto a un policía?
			¿Por qué crees que algunos vecinos no acatan las órdenes de un policía?
Cultura policial	Vocación de servicio	Reconoce la actividad que realiza como vocación.	¿Cuál es el mayor sacrificio que haz tenido que realizar siendo policía?
			¿Qué es lo que generan en ti las experiencias que haz tenido en tu carrera?
		Tiene disposición hacia la comunidad.	¿Cómo consideras un buen perfil del policía hacia su comunidad?
			¿Cuál es la disposición proactiva que tienes ante tu comunidad?
	Buena convivencia	Se siente motivado a continuar laborando.	¿Consideras que la carrera policial es vitalicia? ¿Por qué?
			¿Te motiva el trabajo que realizas en este momento? ¿Por qué?
		Se encuentra en un buen ambiente laboral.	¿Consideras que el ambiente laboral en el que te encuentras es positivo?
			¿Te sientes dentro de la organización y orgulloso de pertenecer a ella?