

18. LA CLAVE DEL ACUERDO

Practiguía para la resolución
pacífica de conflictos



18. LA CLAVE DEL ACUERDO

Practiguía para la resolución pacífica de conflictos

Todo conflicto, por complejo que sea, se puede resolver sin violentar a las demás personas. Usaré el poder de la palabra y la buena disposición para hallar vías de solución.

COLECCIÓN BAQUÍA
REGLAS MÍNIMAS DE ESTANDARIZACIÓN
PARA LOS CUERPOS POLICIALES

BAQUÍA: Nombre de la colección. Significa conocimiento práctico para no perderse en caminos, trochas, ríos y parajes desconocidos.

18. LA CLAVE DEL ACUERDO
Practiguía para la resolución
pacífica de conflictos

Caracas, agosto de 2011
Primera edición

Producción:
Consejo General de Policía

Miembros del Consejo
General de Policía

Tareck El Aissami,
ministro del Poder Popular para
Relaciones Interiores y Justicia
Edgar Barrientos,
viceministro del Sistema
Integrado de Policía
Rafael Isea,
gobernador del estado Aragua
José Luis Rodríguez,
alcalde del municipio Carrizal
Mercedes Prieto,
representante del Ministerio Público
Larry Devoe,
representante de la Defensoría del Pueblo
Pedro Tang,
en representación de los cuerpos
de policía municipales y estatales
José Enrique González †,
en representación de los cuerpos
de policía municipales y estatales
Soraya El Achkar,
en representación de la Red de Apoyo
por la Justicia y la Paz, Secretaria Ejecutiva
del Consejo General de Policía

Responsable:
Ileana Ruíz

Revisión y validación:
Soraya El Achkar
Pedro Tang
Octavio Terán
Henry Ruíz
Claudia Cova

Diseño Gráfico:
Helena Maso

Edición y correcciones:
Mariela Valdez

Fotos:
Amira Tremont

Impresión:
Cadena Capriles

100.000 ejemplares

ISBN: 978-980-7392-13-6

Hecho depósito de ley
Depósito Legal: If41520113632529

Consejo General de Policía

Av. Urdaneta, esquina PlatanaI, sede
del Ministerio del Poder Popular para
Relaciones Interiores y Justicia, piso 8.
Caracas, Venezuela
Teléfono: 0212.506.11.11
info@consejopolicia.gob.ve
www.consejopolicia.gob.ve

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN GRATUITA

Está permitida la libre copia, impresión, divulgación,
distribución y uso de este material a condición
indispensable de que se cite la fuente original
y siempre que no se use con fines lucrativos.

Índice de contenido

Prólogo	5
Presentación	7
El nuevo modelo policial: un reto de país	9
Introducción. Vivir el conflicto en paz	15
■ Marco jurídico nacional y resolución del conflicto por vías pacíficas	18
■ El conflicto y los mecanismos para su solución pacífica	21
El conflicto nuestro de cada día	21
El papel de los cuerpos de policía ante el conflicto	23
Medios alternativos para la solución de conflictos (MASC)	28
Recomendaciones para la solución pacífica de conflictos	45
■ El conflicto en el día tras día de los cuerpos de policía	53
Caso 1	53
Caso 2	55
Caso 3	59
Caso 4	61
Caso 5	63
Referencias bibliográficas	65

La aprobación, en el año 2008, por parte del Comandante Presidente Hugo Chávez, del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional es la muestra más fehaciente de la voluntad política del Gobierno Bolivariano de avanzar en el sentido de saldar la deuda con toda la comunidad policial y con el pueblo que demanda cambios radicales en las instituciones policiales. Con la aprobación de este Decreto nace el Sistema Integrado de Policía, la Universidad Experimental de la Seguridad, el Fondo Intergubernamental para el Servicio de Policía y así también, el Consejo General de Policía adscrito al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, el cual instalamos en el año 2009 con el propósito de adelantar una serie de políticas públicas que estandarizaran los cuerpos policiales para su adecuación al nuevo modelo policial, un modelo que se caracterice por el humanismo, la solidaridad, la participación ciudadana, el respeto a los derechos humanos, en síntesis principios todos ellos acordes a la construcción del Socialismo Bolivariano.

Es voluntad del Gobierno del Comandante Presidente Hugo Chávez acabar con el viejo modelo policial burgués que ha atentado contra la dignidad humana, criminalizando la pobreza, violando los derechos humanos y muestra de ello, es el empeño que, desde el inicio de la Revolución Bolivariana viene haciendo para que se implante un nuevo modelo policial. La creación de la Comisión Nacional para la Reforma Policial, la realización del primer diagnóstico nacional sobre los cuerpos policiales y la gran consulta popular sin precedentes en el país fue el comienzo de un camino que se ha transitado para lograr el propósito de crear un sistema policial acorde con las necesidades del pueblo venezolano.

Nuestro Gobierno Bolivariano a través del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, a partir de la instalación del Consejo General de Policía ha aprobado una serie de Resoluciones con normas mínimas comunes a los cuerpos policiales que son de obligatorio cumplimiento. Nos sentimos con la responsabilidad histórica de mostrar el camino para la

exigida adecuación y, por ello, nos hemos empeñado en elaborar estas Guías auto-instruccionales que le permitan a los cuerpos policiales avanzar hacia la instauración de un nuevo modelo policial. El Gobierno del Comandante Presidente Chávez está saldando la deuda que durante décadas se acumuló con los funcionarios y funcionarias policiales de buena voluntad. Estamos comprometidos a dignificar la función policial y no descansaremos hasta que ganemos esta batalla en función de una mayor seguridad y paz social para nuestro pueblo. ■

¡Venceremos!

Tareck El Aissami

Dignificar la función policial: un compromiso ético

El Consejo General de Policía fue instituido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, como una instancia de participación y asesoría para coadyuvar a la definición, planificación y coordinación de las políticas públicas en materia del servicio de policía, así como del desempeño profesional del policía. Fue instalado formalmente en Junio del año 2009 por el Ministro del Poder Popular para Relaciones de Interiores y Justicia, Tareck El Aissami.

El objetivo principal del Consejo General de Policía en su primer período de gestión 2009-2010 es recomendar al Ministro con competencia en materia de seguridad ciudadana lo necesario para desarrollar el nuevo modelo policial y dignificar la función policial, mediante un marco jurídico institucional y de gestión que permita concebir la policía como una institución pública, de función indelegable, civil, que opera dentro del marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de los tratados y principios internacionales sobre protección de los derechos humanos, orientada por los principios de permanencia, eficacia, eficiencia, universalidad, democracia y participación, control de desempeño y evaluación, de acuerdo con procesos y estándares definidos y sometida a un proceso de planificación y desarrollo conforme a las necesidades dentro de los ámbitos político territoriales nacional, estatal y municipal.

Para ello, la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía organizó un plan de trabajo fundamentado en el diseño de estándares nacionales cuya pretensión básica fue desarrollar la nueva doctrina policial, las normas mínimas comunes para los cuerpos policiales y los mecanismos más adecuados para la puesta en marcha de todas las obligaciones comunes en el ámbito nacional, estatal y municipal, con miras a resolver problemas inmediatos relacionados con el desempeño, la rendición de cuentas, el uso de fuerza, la carrera policial, la atención a las víctimas, la estructura organizativa, las instalaciones y el medio ambiente laboral, el equipamiento individual e institucional,

la homologación y reclasificación de los niveles jerárquicos, el ingreso a la academia y a los cuerpos de policía, el servicio de policía comunal y las prácticas de vigilancia y patrullaje.

Funcionarios y funcionarias así como académicos vinculados a los estudios sobre la Policía convocados por la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía elaboraron un conjunto de normas comunes que luego fueron sometidas a consulta con los cuerpos policiales de todo el país considerando que toda política pública en materia policial debe ser resultado de la discusión y participación de la población en general y de la comunidad policial en particular. Estas normas fueron presentadas por la Secretaría Ejecutiva ante el Consejo General de Policía y fueron aprobadas y refrendadas por el Ministro del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia.

Sobre estas normas, especialistas en diferentes campos del conocimiento elaboraron un conjunto de recomendaciones prácticas que le permiten a cada cuerpo policial avanzar de manera autoinstruccional en la reforma institucional necesaria a corto, mediano y largo plazo, en un plan de adecuación según el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana y las Resoluciones que de ella derivan; así como de la Ley del Estatuto de la Función Policial aprobada por la Asamblea Nacional en el año 2009.

Es nuestro deseo que este conjunto de recomendaciones se conviertan en un horizonte y un compromiso ético para dignificar la función policial, asumido por todos los funcionarios y funcionarias de buena voluntad, por sus autoridades y por la comunidad en general de cara a fundar un nuevo modelo policial que logre, efectivamente, brindar seguridad, respetando los derechos fundamentales. ■

Soraya Beatriz El Achkar G.
Consejera y Secretaria Ejecutiva
Consejo General de Policía
Caracas, Abril 2010

El nuevo modelo policial: un reto de país

En el nuevo modelo, la Policía es una institución encargada de velar por la seguridad y la tranquilidad de nuestro pueblo, sin discriminaciones fundadas en el origen étnico, el color de piel, el sexo, el credo, la orientación sexual o aquellas que tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, el goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

En el nuevo modelo, la Policía es una institución armada, cuyas armas no se usan en contra del pueblo sino para su protección. Es obediente y al mismo tiempo se abstiene de ejecutar órdenes que comporten la práctica de acciones u omisiones ilícitas o que sean lesivas o menoscaben los derechos humanos garantizados en la Constitución. Es disciplinada bajo la consideración de que la disciplina es voluntaria y sirve para sostener relaciones de respeto, solidaridad y también para dar cumplimiento a los propósitos operativos, tácticos y estratégicos de la institución.

En el nuevo modelo, la Policía no criminaliza a los pobres ni emprende acciones que les re-victimice. Por el contrario, favorece a los sectores populares porque son los más afectados por el fenómeno de la violencia y genera mecanismos de convivencia y de investigación para la prevención de modo tal que se puedan alcanzar todos los derechos en todos los aspectos de la vida de los pobres.

En el nuevo modelo, la Policía es capaz de resolver los conflictos por las vías no violentas, mediante la utilización de mecanismos de mediación y conciliación los cuales generan una cultura de paz y una tradición de resolución de los conflictos por las vías comunitarias e institucionales pero usa la fuerza de forma gradual y diferenciada cuando sea necesario y para proteger derechos.

En el nuevo modelo, la Policía es una institución que promueve la participación protagónica del pueblo y genera mecanismos que contribuyen con la autorregulación de la comunidad; para controlar y prevenir situaciones que generen inseguridad y violencia o que constituyan amenazas, vulnerabilidad

y riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

En el nuevo modelo, la Policía lucha contra el delito apegada al estado de derecho, el respeto a los derechos humanos y haciendo uso progresivo y diferenciado de la fuerza policial cuando sea necesario, según los niveles de resistencia de la ciudadana o ciudadano y ajustados a los principios de legalidad. Sus funcionarias y funcionarios utilizarán el arma de fuego sólo en circunstancias extremas, como reacción al ejercicio de una fuerza letal para la defensa de la propia persona o de los terceros, ante una agresión ilegítima y atendiendo a los principios de necesidad, oportunidad y proporcionalidad.

En el nuevo modelo, la Policía es un órgano auxiliar del sistema de justicia penal y, en ese sentido, es una institución que coopera, de forma profesional, con los otros órganos de la administración de justicia aportando los elementos necesarios para que no haya impunidad. La honestidad, la probidad y la articulación son principios con los que se presta el servicio de auxilio al sistema penal.

En el nuevo modelo, la Policía es una institución profesional, estudiosa del delito, que examina el comportamiento delictivo, los factores criminógenos, utilizando tecnología de punta y aproximándose a las causas que originaron el fenómeno para promover soluciones integrales.

En el nuevo modelo, la Policía es una institución que cree en el proceso de rendición de cuentas al pueblo en general y a las instituciones en particular, lo cual supone planificación, supervisión y evaluación de la gestión y el desempeño policial, conforme a los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual por actos de servicio, considerando la adopción de estándares, el balance entre la supervisión interna y externa y la participación de la comunidad, en función de la adecuación del desempeño policial a las normas jurídicas.

En el nuevo modelo, la Policía utiliza como base para la asignación de cargos, ascensos, transferencias y otras situaciones administrativas de los

funcionarios y las funcionarias de Carrera Policial, la calificación de servicio. La calificación consiste en la evaluación de las condiciones éticas, profesionales, técnicas, físicas y psicológicas de la funcionaria o funcionario, que lo acrediten para la obtención de una determinada asignación.

En el nuevo modelo se plantea el diseño de un sistema homogéneo y estandarizado para la formación básica y continua para todos los cuerpos policiales. Debe ser un conjunto orgánico, integrado, con políticas y servicios que garanticen la unidad del proceso de formación y el desarrollo profesional permanente, a lo largo de la Carrera Policial para todos los funcionarios y funcionarias policiales del país.

En el nuevo modelo, la Policía tiene normas generales de actuación para todos los funcionarios y funcionarias policiales:

1. Respetar y proteger la dignidad humana y mantener, defender y promover los derechos humanos de todas las personas, sin discriminación alguna por motivos de raza, sexo, religión, idioma, opinión política, origen nacional, posición económica o de cualquier otra índole.

2. Servir a la comunidad y proteger a todas las personas contra actos ilegales con absoluto respeto y cumpliendo los deberes que le imponen la Constitución de la República y demás leyes.

3. Ejercer el servicio policial con absoluta imparcialidad, legalidad, transparencia, necesidad, proporcionalidad y humanidad.

4. Valorar e incentivar la honestidad y, en consecuencia, denunciar cualquier acto de corrupción que conozca en la prestación del servicio policial.

5. Portar el uniforme, las insignias policiales, las armas y equipos reglamentarios debidamente, de manera que la colectividad pueda reconocer el cuerpo policial o militar al cual pertenece y mostrar en todo acto de servicio los documentos e identificaciones que los acrediten como autoridad pública.

6. Informar a la colectividad de las actuaciones a realizar en virtud de la instrumentación de acciones o medidas que involucren la seguridad ciudadana.

7. Velar por el disfrute del derecho a la reunión y del derecho a manifestar pública y pacíficamente, conforme a los principios de respeto a la dignidad, tolerancia, cooperación, comprensión e intervención oportuna, proporcional y necesaria.

8. Respetar la integridad física de todas las personas y, bajo ninguna circunstancia, infligir, instigar o tolerar ningún acto arbitrario, ilegal, discriminatorio o de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes, que entrañen violencia física, psicológica o moral, en cumplimiento del carácter absoluto del derecho a la integridad física, psíquica y moral garantizado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

9. Utilizar el arma de fuego sólo en circunstancias extremas, como reacción al ejercicio de una fuerza letal para la defensa de la propia persona o de los terceros, ante una agresión ilegítima y atendiendo a los principios de necesidad, oportunidad y proporcionalidad.

10. Cuando el empleo de las armas de fuego sea inevitable, los funcionarios se comprometen a: a) ejercer moderación y actuar en proporción a la gravedad del delito y al objetivo legítimo que se persiga; b) reducir al mínimo los daños y lesiones y respetar y proteger la vida humana; c) proceder de modo que se preste, lo antes posible, asistencia y servicios médicos a las personas heridas o afectadas; y d) procurar notificar lo sucedido a la mayor brevedad posible, a los parientes o amigos íntimos de las personas heridas o afectadas.

11. Abstenerse de ejecutar órdenes que comporten la práctica de acciones u omisiones ilícitas o que sean lesivas o menoscaben los derechos humanos garantizados en la Constitución o en los tratados internacionales sobre la materia y oponerse a toda violación de derechos humanos que conozca en la práctica de sus funciones.

12. Informar a sus superiores y, si fuese necesario, a cualquier autoridad u organismo que tenga atribuciones de control o correctivas, cuando tengan motivaciones para creer que se ha producido o va a producirse un acto de tortura, estando en el deber de tomar e imponer las medidas o acciones a que hubiere lugar para impedir las.

13. Respetar la libertad personal y practicar sólo las detenciones autorizadas por el orden constitucional. En caso de detención, explicar suficientemente las razones, facilitar la comunicación con familiares, amigos y abogados, así como observar estrictamente los trámites, lapsos y requisitos exigidos por el ordenamiento jurídico. Asimismo, comprometerse a velar por la vida e integridad física, psíquica y moral del ciudadano detenido o que se encuentre bajo su custodia, respetando sus derechos y dignidad humana.

14. Asegurar plena protección de la salud e integridad de las personas bajo su custodia y, en particular, tomar las medidas inmediatas para proporcionar atención médica.

15. Extremar las precauciones, cuando la actuación policial esté dirigida hacia los niños, las niñas o los adolescentes, así como el adulto mayor y las personas discapacitadas, para garantizar su seguridad e integridad física, psíquica y moral, considerando en todo momento el principio de preeminencia de sus derechos.

Este nuevo modelo policial sólo será posible si los funcionarios y funcionarias de buena voluntad, las autoridades de policía y la sociedad en general se apropian de esta idea y se empeñan en cambiar el viejo modelo que ha atentado contra la dignidad humana. Caminemos hacia la dignificación de la función policial que es una responsabilidad compartida y un compromiso ético de nuestro tiempo. ■

Introducción. Vivir el conflicto en paz

*“Una sociedad o una organización sin conflicto
es una organización que no cambia
y no tiene capacidad para crear y crecer”.*
Eduardo Wills y Pilar Pabón (s.f.).

La paz es una de las características de la vida en ejercicio de los derechos humanos. Pero no una paz producto de la negación o desconocimiento de las diferencias que existen entre las personas sino una paz resultado de la transformación activa de los conflictos, una “bondad que no soba ni lame, sino que desentraña y pelea porque es el arma misma de la vida” (Neruda, 1978)

Así, pues, la paz no puede definirse por ausencias: ausencia de guerras, ausencia de gritos, ausencia de golpes, ausencia de desequilibrios o injusticias. La paz social no puede implicar silencios; la paz es palabra pronunciada a tiempo, oración construida en colectivo, verbo que invita a destrabar el juego de pasiones encontradas para el reconocimiento de las demás personas como diversidad en igualdad de derechos.

Sin embargo, en la cotidianidad de la vida con frecuencia se escuchan frases tales como “Ella es una persona conflictiva”...“Tengo un conflicto con Fulano”...“El país está en conflicto”. Son expresiones que denotan que el conflicto es lo más natural que hay en el mundo de las relaciones humanas ya que surge precisamente de la diversidad que caracteriza la sociedad. En ella hay distintas voces, intereses y necesidades que no siempre son coincidentes y que, por tanto, son punto de partida de los conflictos.

Uno de los teóricos de la construcción de paz, Jean Paul Lederach, tras su vasta experiencia en mediación, así lo señalaba: “Aunque parezca irónico, creo profundamente que el conflicto es indispensable para la realización humana. Percibimos más claramente esta afirmación al preguntar: ¿Qué sería de la vida sin los conflictos? Sería una sociedad exenta de la voluntad de buscar el significado de la vida; exenta del deseo de relacionarse los unos con los otros” (Lederach, 1984).

Así, pues, lo importante no es no tener conflictos sino tener la capacidad de escuchar y ponerse de acuerdo sobre una solución que sea la alternativa consensuada entre las múltiples opciones que se presentan y favorezca a las distintas partes (Da Passano, 2006). De allí que se asuma que el rol de la policía en materia de conflictos es realizar una intervención adecuada, profesional, oportuna, para la resolución pacífica de los mismos.

Para aproximarnos al tema del conflicto conviene, en primer lugar, marcar la diferencia entre éste y el problema y de ambos con una pelea. También, y sobre todo desde la perspectiva del servicio de policía, entre violencia y uso de fuerza.

El problema define una obstrucción en el camino hacia el logro de un objetivo muy concreto. Por ejemplo cuando hay que cumplir con la ruta de patrullaje de un sector determinado y el acceso al mismo se encuentra bloqueado por un deslizamiento de tierra. En este caso no hay intereses contrapuestos, hay un impedimento físico a la realización de la acción; es un problema.

En cambio, un conflicto implica el antagonismo de intereses entre personas o grupos. Es el caso de una funcionaria que quiere continuar sus estudios pero la necesidad de servicio limita el tiempo para la asistencia a clases. El interés de profesionalización se contrapone a la prestación del servicio policial; existe un conflicto.

A su vez, una pelea se define por el antagonismo de intereses resuelto mediante la violencia. La emocionalidad opaca la razón y el desatino verbal, psicológico, físico, institucional impera. No hay solución, arreglo ni acuerdo. Hay una acción o actitud impuesta arbitrariamente. En una pelea se busca ganar de cualquier forma, aunque se destruya textual o literalmente a la otra persona.

En el camino hacia la transformación del servicio de policía no es éticamente aceptable aferrarse a posiciones ciegas; pensar y actuar como quien tiene la verdad absoluta no es una posición válida. La verdad se construye en colectivo y cada quien necesita de los y las demás para poder vivir dignamente.

Específicamente en la prestación del servicio de policía y extrapolando el esquema de uso progresivo y diferenciado de la fuerza policial a otros campos de relaciones sociales, conviene diferenciar violencia de fuerza. La clave definitoria está en el apego a los principios de legalidad, necesidad y proporcionalidad que determinan que “la aplicación de la fuerza debe ser justificada, proporcional, progresiva y regresiva una vez neutralizada la resistencia, brindando seguridad desde el punto de vista legal, médico y táctico, tanto a la ciudadanía, al ciudadano o grupos de éstos como al funcionario o funcionaria policial” (Consejo General de Policía, 2010).

Según este esquema, si un ciudadano presenta un nivel de resistencia defensivo, el funcionario o funcionaria policial deberá aplicar un control duro el cual irá disminuyendo en la medida que la acción del ciudadano ceda. Esto se considera uso de fuerza. Pero si ante un nivel de resistencia de violencia verbal por parte del ciudadano, el funcionario o funcionaria optase igualmente por la aplicación de un control duro, esta acción se catalogará como violencia.

De por sí el conflicto no es bueno ni malo. Esa característica la va a marcar la manera como se busque solucionar. Puede constituirse en una oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto personal como colectivo o, al contrario, ser motivo del deterioro de las relaciones personales, sociales o institucionales.

Es por ello que importa aprender a mirar a quienes hacen parte del entorno y elegir las actitudes y conductas mejores en cada situación para no pelear ni usar la violencia sino dialogar y emplear la fuerza necesaria.

La presente practiguía fue elaborada con el fin de proporcionar a los cuerpos de policía del país orientaciones concretas para hacer uso de los medios pacíficos de resolución de conflictos y contribuir con el fortalecimiento de la cultura de paz en Venezuela. Cuenta con cinco (5) capítulos en los que se exponen los fundamentos de la resolución pacífica de conflictos y se procuran recomendaciones prácticas para avanzar hacia la implementación de mecanismos no violentos para abordar el conflicto en el diario quehacer de los funcionarios y las funcionarias policiales. ■

Marco jurídico nacional y resolución del conflicto por vías pacíficas

“Los funcionarios intervienen en el conflicto anteponiendo sus intereses...demostrando fuerza y poder...siempre en cualquier circunstancia lo que priva es la idea de poder, para obtener dinero, favores, ejercer influencias, seducir a mujeres, etc. Por eso su actuación siempre es de fuerza y agresiva, porque necesita demostrar que tiene el control de la situación”.

Funcionario Policial del cuerpo del Cuerpo de Policía del estado Aragua.

Aunque desde hace muchos años el tema de la resolución pacífica de conflictos ha estado en la palestra del debate mundial, en Venezuela es a partir del año 1999, con la promulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), que se eleva a rango constitucional el reconocimiento y utilización de los medios alternativos de resolución de conflictos.

El artículo 258 de la Constitución de 1999 establece que “La ley organizará la justicia de paz en las comunidades. Los jueces o juezas de paz serán elegidos o elegidas por votación universal, directa y secreta conforme a la ley”. La ley promoverá el arbitraje, la conciliación, la mediación y cualesquiera otros medios alternativos para la solución de conflictos” (CRBV, 1999).

Además de la Constitución, en otros textos legislativos del país se incorporan los medios alternativos de resolución de conflictos como vías legítimas para dirimir las diferencias entre las personas. Entre los más conocidos se encuentran “el Código de Procedimiento Civil que prevé tanto la conciliación como el arbitraje; y la Ley Orgánica del Trabajo, que regula la conciliación y arbitraje como mecanismos para solucionar los conflictos colectivos” (Matute, s.f.). Por otro lado, también se incorporan estos medios, específicamente el de la conciliación, en el Código Orgánico Procesal Penal, el cual señala que “ésta es usada como medio para llegar a los acuerdos reparatorios, que sirven como medida compensatoria para el agraviado por parte del agraviante en hechos punibles que afecten bienes materiales, poniendo fin al procedimiento penal” (Matute, s.f.).

Debe mencionarse también en este sentido la Ley Orgánica de la Jurisdicción Contencioso Administrativa, publicada en Gaceta Oficial en fecha 25 de junio de 2010, donde se expresa:

“Artículo 6. Medios alternativos de resolución de conflictos. Los tribunales de la Jurisdicción Contencioso Administrativa promoverán la utilización de medios alternativos de solución de conflictos en cualquier grado y estado del proceso, atendiendo a la especial naturaleza de las materias jurídicas sometidas a su conocimiento”.

Además de la Constitución, en otros textos legislativos del país se incorporan los medios alternativos de resolución de conflictos como vías legítimas para dirimir las diferencias entre las personas.

Específicamente en el ámbito policial, Ley Orgánica del Servicio de Policía y Cuerpos de Policía Nacional Bolivariana (LOSPCPNB) establece en el artículo 34, a propósito de las atribuciones comunes de los cuerpos de policía, que las organizaciones policiales deben “propender a la solución de conflictos a través de la mediación, conciliación y demás mecanismos alternativos, a fin de garantizar la paz social” (LOSPCPNB, 2009).

También en el artículo 65 se señala, con relación a las normas básicas de actuación policial, que estas instituciones deben “ejercer el Servicio de Policía utilizando los mecanismos y medios pertinentes y ajustados a la Constitución de la República para la preservación de la paz y la garantía de la seguridad individual y colectiva” (LOSPCPNB, 2009).

Pero más allá de los aspectos relacionados con el uso de los medios alternativos de resolución de conflictos, en esta ley se regula lo relacionado con la utilización de la fuerza durante el ejercicio del Servicio de Policía. En este sentido, se señala en el artículo 68 que:

“El uso de la fuerza por parte de los cuerpos de policía estará orientado por el principio de afirmación de la vida como valor supremo constitucional y legal, la adopción de escalas progresivas para el uso de la fuerza en función del nivel de resistencia y oposición del ciudadano o ciudadana, los procedimientos de seguimiento y supervisión de su uso, entrenamiento policial permanente y difusión de instructivos entre la comunidad, a fin de facilitar la contraloría social en esta materia. El traspaso en el uso de la fuerza mortal sólo estará justificado para la defensa de la vida del funcionario o funcionaria policial o de un tercero” (LOSPCPNB, 2009).

La adopción de las escalas progresivas para el uso de la fuerza obliga a los funcionarios y funcionarias policiales a agotar en primera instancia todas las vías de la persuasión, a través del diálogo y la negociación. Sólo cuando sea estrictamente necesario, y como consecuencia de los altos niveles de resistencia de las personas, se permitirá el uso de la fuerza física. Ello, según

establece el artículo 70 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, en apego a los siguientes criterios:

1. El nivel del uso de la fuerza a aplicar está determinado por la conducta de la persona y no por la predisposición del funcionario o funcionaria.

2. El uso diferenciado de la fuerza implica que entre la intimidación psíquica y la fuerza potencialmente mortal, el funcionario o funcionaria graduará su utilización considerando la progresión desde la resistencia pasiva hasta la agresión que amenace la vida, por parte de la persona.

3. El funcionario o funcionaria policial debe mantener el menor nivel del uso de la fuerza posible para el logro del objetivo propuesto.

4. En ningún momento debe haber daño físico innecesario, ni maltratos morales a las personas objeto de la acción policial, ni emplearse la fuerza como forma de castigo directo (LOSPCPNB, 2009).

Es así pues como por ley los funcionarios y las funcionarias policiales tienen la obligación de utilizar los medios alternativos para la solución de conflictos en el abordaje de las situaciones cotidianas del servicio y, cuando sea necesario, usar la fuerza en estricto apego a lo que establece la técnica del uso progresivo y diferenciado de la fuerza policial. ■

El conflicto y los mecanismos para su solución pacífica

El conflicto nuestro de cada día

El conflicto es parte natural de la vida. Diariamente nos enfrentamos al conflicto en diferentes contextos y diversos grados de intensidad. Cuando en la mañana nuestro hijo pequeño se resiste a levantarse para ir al colegio porque quiere dormir un poquito más, podemos decir que hay un conflicto. Igualmente cuando en la familia existen diferentes deseos y propuestas para ir a vacacionar. El conflicto aparece cuando estamos esperando un puesto de estacionamiento y otra persona llega de improvisto y no los quita o cuando alguien se *colea* en la fila del banco. También está presente en nuestro trabajo, cuando tenemos un desacuerdo con nuestros compañeros y nuestras compañeras o con nuestro jefe o nuestra jefa. Es imposible vivir sin conflicto. Por ello es mejor prepararnos para enfrentarlo de forma adecuada, apuntando siempre a la no violencia y a la paz.

Pero ¿qué es el conflicto? “Se suele decir que el conflicto se produce cuando concurren de manera enfrentada intereses o necesidades de unas personas con los de otras, o de unos grupos frente a los de otros, o de cualquiera de éstos con quien detenta el poder” (Alboan, s.f.).

Ante cualquier situación de conflicto, por ejemplo, si nuestro hijo pequeño no quiere levantarse para ir al colegio, podemos reaccionar de muchas maneras. Podemos gritarle y golpear a nuestro hijo para que haga caso y se levante... o podemos, a través del diálogo, con juegos y cariños hacer que se despierte e inicie su rutina de la mañana. Así, los seres humanos siempre podemos actuar de forma agresiva y violenta ante el conflicto o podemos abordarlos desde un marco constructivo y de paz.

Se puede decir entonces que conflicto no es violencia, aunque algunas veces se utilicen como sinónimos. Cuando ante un conflicto “no se afronta, ni se dan los pasos para resolverlo por cauces pacíficos, se desencadena una dinámica de incomunicación, desconfianza mutua, temores y prejuicios que puede culminar en episodios de violencia, especialmente a nivel intergrupala

“Nuestro conocimiento de las técnicas de resolución de conflicto es empírico, por eso se selecciona al funcionario con el perfil adecuado, con formación académica y que se exprese mejor y sepa escuchar... porque nosotros los policías no sabemos escuchar a las personas...pero preparación relativa a eso no tenemos”.
Comisario jubilado de la policía estatal de Guárico

El conflicto se produce cuando concurren de manera enfrentada intereses o necesidades de unas personas con los de otras, o de unos grupos frente a los de otros, o de cualquiera de éstos con quien detenta el poder.

y social. Y es que, como se suele decir, la guerra comienza en la cabeza de los seres humanos. Una vez se cruza el umbral de la violencia, ésta tenderá a teñirlo todo de afrenta y venganza y se perpetuará en espiral, haciendo muy difícil encontrar caminos de solución” (Alboan, s.f.).

Otra manera de entender al conflicto supone que es posible “vivirlo no como una amenaza, sino como una oportunidad. Cuando optamos por medios pacíficos (...) el conflicto y el proceso todo que conduce a su resolución supone una oportunidad para nuestro crecimiento como personas y como sociedades. De hecho, podemos considerar el conflicto como uno de los motores principales de transformación social y de nuestro crecimiento como personas maduras” (Alboan, s.f.).

Partiendo de las definiciones anteriores, las premisas sobre las que se desarrolla esta practiguía y que orientan todas las propuestas y recomendaciones formuladas para promover una gestión adecuada del conflicto y la cultura de paz desde el Servicio de Policía son las siguientes:

1. El conflicto es parte inherente del ser humano y de las sociedades. No puede decirse en este sentido que en sí mismo el conflicto sea bueno o malo. Lo que sí puede valorarse como bueno o malo es la manera como las personas lo resuelven. La violencia siempre será considerada como la peor de las vías para intentar resolver un conflicto.

2. Las personas tienen la capacidad de elegir la actitud y los modos que usan para resolver los conflictos. El conflicto suele verse casi exclusivamente desde un punto de vista negativo, pero en muchas ocasiones el conflicto es necesario para el adecuado funcionamiento de la sociedad.

Así pues, contrariamente a lo que muchos piensan, la violencia o el enfrentamiento no es la alternativa única para afrontar o intentar resolver los conflictos. El ser humano puede optar por mecanismos pacíficos, no violentos, para dirimir sus diferencias con las demás personas y hacer del conflicto algo constructivo.

3. La función primordial del cuerpo de policía es garantizar la convivencia pacífica de los ciudadanos y ciudadanas y sus derechos, no reprimir las expresiones del conflicto en la sociedad. Si partimos del hecho de que el conflicto es algo inherente al ser humano, que no es bueno o malo por sí mismo, la labor de los cuerpos policiales no puede enfocarse en la represión del conflicto. Su labor es necesariamente siempre intentar resolver las manifestaciones del conflicto dentro de los límites del estado de Derecho y el mandato de proteger la integridad de las personas.

4. El funcionario y la funcionaria policial son agentes claves en la construcción de la cultura de paz. Desde las distintas labores que adelantan (como patrullero o patrullera, como oficial del servicio de policía comunal, como parte de los grupos de control de manifestaciones, entre otros), incluso en sus relaciones comunitarias y familiares, debe actuar para fortalecer la cultura de paz. Esto supone que el funcionario y la funcionaria policial debe propender a abordar y solucionar los conflictos que le rodean (dentro y fuera del servicio) sin violencia.

El papel de los cuerpos de policía ante el conflicto

Por mucho tiempo los cuerpos policiales venezolanos se han caracterizado por actuar siguiendo esquemas represivos y un desproporcionado nivel de fuerza. Su desempeño, con más frecuencia de la deseada, se ha caracterizado por ser innecesariamente violento. Las estadísticas de violación al derecho de la integridad personal y del derecho a la vida por años han evidenciado esta realidad.

En los estudios realizados por la Comisión Nacional para la Reforma Policial (Conarepol) en el año 2006, se señaló en este sentido que “en cuanto a los enfrentamientos, es mucho más probable que se produzcan muertes de ciudadanos civiles que bajas policiales en situaciones de encuentros armados, lo que parecería indicar la alta letalidad de las tácticas policiales, y el

Por mucho tiempo los cuerpos policiales venezolanos se han caracterizado por actuar siguiendo esquemas represivos y un desproporcionado nivel de fuerza.

encubrimiento de ejecuciones tras esta figura. De igual forma, el mayor número de civiles muertos que heridos reforzaría este juicio” (Conarepol, 2006).

Algunos de los factores asociados a este hecho, mencionados en los estudios de la comisión, son (Conarepol, 2006):

- ▶ Uso de tácticas policiales agresivas o que favorecen la conflictividad
- ▶ Uso de armas con alto poder de fuego
- ▶ Cultura policial machista y que apologiza la violencia
- ▶ Falta de armas no letales o el pobre entrenamiento en su uso
- ▶ Impunidad
- ▶ Cultura punitiva de la ciudadanía

Los funcionarios y las funcionarias policiales de nuestro país suelen intervenir de forma reactiva ante situaciones generalmente extraordinarias cuando el conflicto ha escalado en su intensidad. En su intervención existe además la tendencia a utilizar la fuerza física más allá de lo necesario. Poca de la actuación de los funcionarios o funcionarias se desarrolla de forma preventiva, en la cotidianidad o el día tras día de la vida de las comunidades, donde es posible intervenir en los conflictos o problemas entre las personas de manera temprana, utilizando mecanismos como la negociación o la mediación. Éste es el tipo de actuación que es favorecida por el Servicio de Policía Comunal. Sin embargo, en Venezuela, para finales del año 2010, sólo 63 de los 134 cuerpos de policía estatales y municipales activos reconocían contar con este servicio (47%).

Ante la presencia de un conflicto se presenta a los individuos la importante decisión acerca de cómo resolverlo. Esta situación es común para todas las personas independientemente del contexto en cual el conflicto se presente. Con anterioridad se expuso cómo en muchas ocasiones los funcionarios y funcionarias policiales optan de forma irreflexiva—por no contar con herramientas para resolver conflictos o por orden de los superiores— por la utilización de medios violentos para gestionar el conflicto. Lejos de resolver la

situación estos medios por lo general terminan generando la escalada del conflicto. Veamos lo planteado a través del siguiente ejemplo:

Rodrigo Gómez habita en una urbanización popular en la ciudad de Caracas junto con su familia. Al lado de la familia Gómez vive la familia Leal. Aunque por muchos años estas familias han convivido armónicamente como vecinas, hace unos cuatro meses se creó un importante conflicto.

Para poder generar ingresos adicionales para su familia, el señor Rodrigo y su esposa decidieron montar una pequeña bodega en su casa. Esta bodega permanece abierta hasta tarde (generalmente las diez de la noche) abasteciendo a personas dentro y fuera del sector. Poco a poco se fue regando la voz y más personas han venido a comprar a la bodega. Como consecuencia de ello, a altas horas de la noche se produce mucho ruido de carros, *corne-teo*, personas hablando en voz alta y, además, una cantidad importante de basura en la calle y en la acera. El señor Leal, su vecino, le ha puesto la queja en varias oportunidades al señor Gómez. Éste promete que va a resolver el problema, pero la verdad es que la situación no mejora.

Cansado de la situación, el señor Leal se acerca a la estación policial más cercana y coloca la denuncia. Por mucho tiempo la denuncia es desestimada, pero el señor Leal continúa insistiendo y consigue, a través del manejo de influencias, que se le preste atención a su caso. Ante la orden de su superior, dos funcionarios policiales se acercan al lugar, amenazan al señor Gómez y a su esposa, golpean al hijo mayor de la pareja (quien cuestionó a los funcionarios el trato inadecuado hacia sus padres) y además le decomisan parte de la mercancía que había en la bodega.

Molesto y humillado por el trato recibido por los funcionarios policiales, y en conocimiento que fue a través de las denuncias de sus vecinos que los policías actuaron, el hijo mayor de la familia Gómez decide propinarle una golpiza al señor Leal dejándolo gravemente herido. A raíz del incidente, el joven de la familia Gómez se encuentra detenido. Las tensiones y las expresiones

de violencia entre las dos familias se siguieron acentuando con el tiempo, llegando a preocupar a los vecinos del sector

¿La participación de los funcionarios policiales fue adecuada para ayudar a las familias a gestionar el conflicto? Veamos otro escenario. Digamos que el señor Leal se dirige con su denuncia al Servicio de Policía Comunal del sector. Una oficial del servicio, la oficial agregada Karina Rodríguez, le atiende y le aconseja que le envíe una nota a su vecino sugiriéndole una reunión privada para conversar y lograr algún acuerdo acerca del horario de atención de la bodega y sobre el tema de la basura, a objeto de agotar la vía de la negociación. Transcurrida una semana, el señor Leal regresa al servicio y habla nuevamente con la funcionaria para indicarle que su vecino, aunque recibió la nota, no ha querido conversar con él.

Ante esta situación, la funcionaria decide procesar la denuncia y convocar a ambas partes (al señor Gómez y su esposa y al señor Leal y su esposa), para apoyarles en la resolución del conflicto. El día pautado acuden las dos familias. Ambos lados exponen sus puntos de vista y, luego de escucharse, de revisar las ordenanzas municipales y de resaltar la importancia de respetar las normas de convivencia, los agentes de policía presentes les animan a llegar a acuerdos. En el marco del encuentro los esposos Gómez se comprometieron a mantener abierta la bodega sólo hasta las 8:00 pm y a colocar varios botes de basura frente al negocio. Adicionalmente, dos veces al día se barrerán y limpiarán las aceras. La familia Leal se muestra conforme y satisfecha con el acuerdo logrado. Cada cierto tiempo, la oficial Rodríguez pasa por el sector y conversa con ambas familias para monitorear el cumplimiento de los acuerdos.

Ante una misma situación, dos formas de abordar el problema producen resultados completamente distintos. ¿Qué marcó la diferencia? La manera como los funcionarios y las funcionarias policiales optaron por abordar el problema y resolverlo. En el segundo escenario, desde el Servicio de Policía

Comunal se animó a las partes en conflicto a abordar la vía de la negociación y, al no dar resultado, se asume la opción de la mediación.

Así como este ejemplo, podemos pensar en muchos otros que evidencian el rol de los cuerpos policiales en situaciones de conflicto social. Ahora bien, ante cualquier situación a la que se enfrenta la institución policial siempre tendrá posibilidad de escoger la manera de resolver el conflicto: 1) de la manera tradicional, de acuerdo al viejo modelo, valorando negativamente y reprimiendo a quienes se consideran como generadores del conflicto, o 2) promoviendo vías de solución alternativas y pacíficas, a través de estrategias como la negociación y la mediación.

“Ante cualquier conflicto colectivo, como el orden público, existen como mínimo dos modelos de gestión posible. Un modelo tradicional o impositivo basado en una visión negativa del conflicto en el que la solución pasa por la utilización de la violencia, con respuestas coercitivas y represoras. Y un modelo alternativo o pacífico con el que se buscan acuerdos favoreciendo el consenso y dando lugar a la participación de las partes en confrontación con el fin de llegar a una resolución favorable para todo el mundo. El objetivo de esta segunda fórmula es buscar una solución mediante la confianza y la cooperación en el proceso de gestión del conflicto y la efectividad y la satisfacción con el acuerdo adoptado” (Aguasenos, 2009)

Dentro del segundo escenario, promovido por las leyes del país y el nuevo modelo policial, los funcionarios y funcionarias policiales deben tener importantes fortalezas para la negociación y la mediación de conflictos. Es deber de las instituciones formadoras de nuevos funcionarios policiales y de las unidades de reentrenamiento dentro de los cuerpos de policía, brindar a los funcionarios y funcionarias todas las herramientas necesarias para lograr fortalecerlos en este importante rol.

A continuación se abordan los medios alternativos para la solución de conflictos como referentes fundamentales para la actuación de los funcionarios y las funcionarias policiales en el marco del nuevo modelo policial.

Medios alternativos para la solución de conflictos (MASC)

Para todos los medios presentados a continuación existe un esquema común de abordaje del conflicto que supone:

1. Identificar la raíz del conflicto y sus causas: ¿Cuál es el problema? ¿Qué lo originó? Este primer momento es de escucha, diálogo y análisis.

2. Identificar el medio o los medios de solución de conflictos más adecuados para enfrentar la situación: ¿Cuál es el medio más efectivo para solucionar el conflicto? A partir de la situación planteada debe decidirse cuál medio es más adecuado utilizar. Siempre se recomienda, en la medida de lo posible, comenzar por los medios menos intrusivos (como la negociación y el diálogo) e ir ascendiendo en complejidad y formalidad.

3. Aplicación del medio seleccionado

4. Establecimiento de acuerdos y formalización de los mismos: ¿A qué acuerdos llegaron las partes? ¿Qué están dispuestos a ceder y a aceptar las partes para resolver el conflicto? ¿Es suficiente un acuerdo de palabra o se requiere la formalización del mismo?

5. Seguimiento al cumplimiento de los acuerdos: ¿Las partes han respetado los acuerdos a los que se comprometieron? ¿Las partes continúan en conflicto? ¿Es necesaria una nueva intervención?

La negociación

1. Definición

Es definida como un proceso de discusión entre partes en conflicto con el objetivo de establecer un acuerdo aceptable por todos y todas. Se trata de un mecanismo que prescinde del uso de la fuerza para visibilizar el reconocimiento, por vía de la comunicación y el diálogo, de los intereses comunes y opuestos con miras a construir una agenda consensuada que recoja los argumentos y propósitos de las partes en disputa (Romero G., s.f.) En este sentido, todo proceso de negociación supone compromisos formales asumidos volun-

Siempre se recomienda, en la medida de lo posible, comenzar por los medios menos intrusivos (como la negociación y el diálogo) e ir ascendiendo en complejidad y formalidad.

tariamente para lograr la aceptación de ideas ajenas, además no requiere de la intervención de terceros y no siempre implica conflictos previos (Alboan, s.f.).

2. Descripción

El proceso de negociación busca comprender cómo la otra parte se aproxima a la realidad para así entender de dónde se origina el problema. Desarrollando la capacidad de empatía se puede reflexionar mejor la perspectiva del adversario. Al hacerlo es posible que ampliemos nuestro panorama sobre la génesis del problema y sobre sus posibles soluciones. Sólo una vez que hemos comprendido al otro podemos intentar legítimamente que el otro nos comprenda a nosotros. Es importante considerar que cuando nuestra contraparte está atravesando una situación emocional difícil le será imposible que nos escuche, por más razonables que sean nuestras propuestas de resolución al conflicto en cuestión.

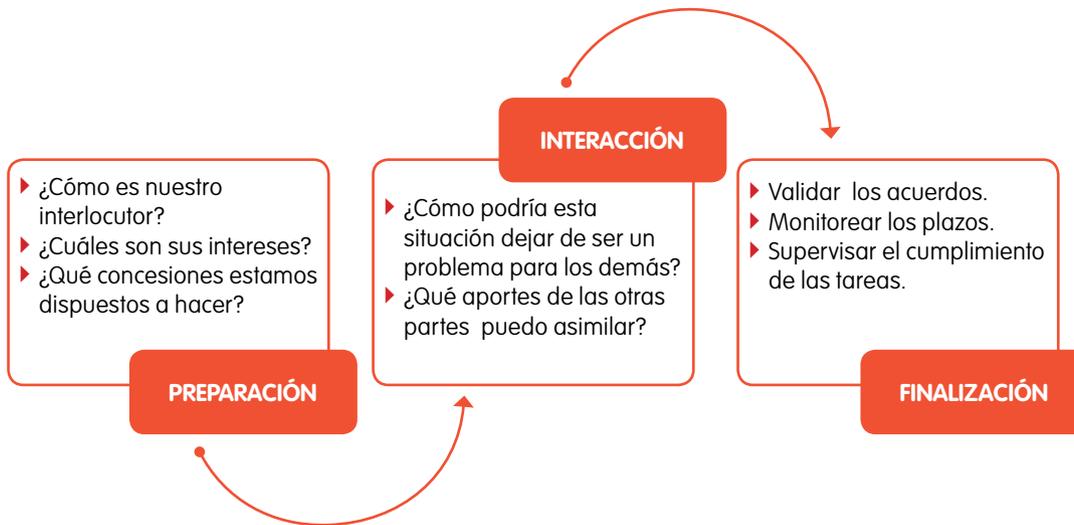
La manera efectiva de recrear espacios de confianza y empatía es transmitiendo seguridad y asumiendo una posición de buen oyente. Por ello es importante usar frases durante todo el diálogo que reafirmen la comprensión y asimilación de la experiencia ajena. Por ejemplo, “¿Qué estás poniendo en juego? ¿Cómo te parece que debería haber actuado? ¿Por qué reaccionaste de esa forma?” Procure que las emociones se hagan explícitas y legítimas. Por ejemplo, “veo que está muy molesto y sé que esto es algo muy importante para usted. Comprendo exactamente su posición”.

Cuando usamos este mecanismo para solucionar los conflictos damos prioridad a la verbalización a través del uso reiterativo de afirmaciones que nos permitan aclarar y destacar puntos de interés en las aseveraciones de los demás. En este sentido, si la otra parte en disputa hace una proposición no debemos descartarla o desvalorizarla, por más descabellada que pueda ser. Recordemos que apreciar el esfuerzo y enfatizar el significado de la palabra no significa estar de acuerdo con quien habla.

3. Requisitos para su uso

Existen al menos tres fases de carácter estratégico que debemos considerar al momento de aplicar los mecanismos de negociación (Roca Elia, s.f), entre ellas tenemos:

FASE PREPARATORIA		
a. Identificar y definir los objetivos de negociación: los objetivos trazados deben corresponder con metas concretas, realistas, claras, alcanzables y medibles. En esta fase inicial se debe ponderar reflexivamente la naturaleza de nuestros desacuerdos, el tipo de beneficio que se desea alcanzar y medir hasta qué punto estamos dispuestos a ceder en nuestras posiciones.	b. Definir las estrategias y cursos de acción necesarios para el logro de nuestros objetivos: realizar un inventario pormenorizado de los posibles cursos de acción a ser implementados durante el proceso de negociación para el logro de los objetivos propuestos. Para ello se hace necesario evaluar las opciones disponibles para cada una de las partes, los niveles de satisfacción o de cumplimiento de expectativas, tanto propios como de la contraparte, así como los recursos necesarios para su cumplimiento.	c. Evaluar alternativas diferentes a la negociación si el acuerdo entre las partes pareciera imposible: ningún método puede garantizar el éxito en un proceso de negociación por sí solo. En cada negociación existen realidades que son difíciles de cambiar, y debemos ser flexibles y tolerantes para asimilar las dificultades que se puedan presentar en los diferentes escenarios.
FASE DE INTERACCIÓN		
d. Asumir una actitud positiva y flexible: en todas las fases del proceso, en especial cuando comenzamos a dirimir nuestras diferencias propiamente dichas, debemos mantener una postura emocional y psicológica optimista, dispuesta a reconocer como legítimos los intereses, propósitos y propuestas de los "otros", aun cuando su naturaleza resulte controvertida y opuesta a nuestros intereses. Además, debemos ser flexibles para asimilar los cambios (avances y retrocesos) durante el desarrollo del proceso de negociación.	e. Presentar las condiciones del conflicto y desarrollar las propuestas para solucionarlo: es necesario dejar por sentado desde un inicio nuestra posición con respecto a cómo percibimos la génesis del problema y las posibles soluciones para recomponer. Debemos conservar una actitud respetuosa, franca y honesta frente al resto de los interlocutores cuando presenten sus argumentos y expongan sus iniciativas para hallar soluciones.	f. Evaluar constantemente las propuestas de las partes en conflicto: la negociación supone una revisión permanente de nuestros objetivos y la evaluación constante de los aportes y consideraciones de las otras partes, con el fin de establecer progresivamente espacios de acuerdos que beneficien a todos. Es un constante "ir y venir" que exige una posición reflexiva y tolerante para construir soluciones viables y efectivas.
FASE DE FINALIZACIÓN		
g. Evaluación y monitoreo de los acuerdos: una vez trazados los puntos de convergencia y aceptados por las partes, debemos monitorear el cumplimiento de las propuestas validadas. Eso implica sistematizar los acuerdos, asignar responsables para las tareas y establecer periodos para su cumplimiento.		



4. Características de los actores

- ▶ Claridad en la identificación de los intereses propios y la obtención efectiva de los objetivos trazados.
- ▶ Respeto y tolerancia para aceptar las diferencias e intereses ajenos.
- ▶ Capacidad para desenvolverse en escenarios de incertidumbre y adaptarse al cambio durante el proceso de negociación.
- ▶ Destrezas para comunicar en forma adecuada los objetivos, ideas y propósitos.
- ▶ La capacidad de organizar, sistematizar y analizar información a fin de diagnosticar con la mayor exactitud y el menor prejuicio posible los hechos, motivos para actuar, valoración del otro, etc.
- ▶ La capacidad de aprendizaje y autocrítica para ajustar estrategias, realizar cambios y desarrollar futuras habilidades.
- ▶ Confianza, firmeza, seguridad, poder de compromiso y claridad de objetivos.

5. Marco de aplicabilidad

La negociación es el espacio adecuado para dirimir litigios que no poseen mayor nivel de complejidad, por lo general se asocia a conflictos de baja intensidad que no requieren la intervención de terceros no involucrados directamente en el problema. Las situaciones ideales para las que está prescrito este tipo de medio son aquellas relacionadas con condiciones donde los funcionarios o funcionarias policiales se vean involucrados directamente con la ciudadanía, por ejemplo aquellas circunstancias de bajo impacto como los llamados de atención verbales a buhoneros por ocupar espacios públicos. También, los primeros acercamientos en manifestaciones pacíficas con el objetivo de acordar mínimos básicos de despliegue de los manifestantes o coordinar su retiro del lugar.

Del mismo modo, se puede recurrir a este tipo de técnicas en caso de reclamos de vecinos exigiendo mayor presencia policial en la zona o, por el contrario, para aquellas circunstancias donde los propios vecinos reclamen al cuerpo policial la sanción de determinados funcionarios por no cumplir cabalmente con sus responsabilidades.

La facilitación

1. Definición

La facilitación es una técnica que busca propiciar pautas de interacción colectivas a través de la deliberación y discusión de ideas, a fin de lograr resultados consensuados, focalizados en el alcance de objetivos establecidos con anterioridad (Jansen, R.). En este caso, los consensos no representan unanimidad; por el contrario, vienen a significar elementos de buena fe para satisfacer los intereses de todos los actores. El consenso sólo se logra en el momento que todos convienen en que todas las propuestas buscan el único fin de satisfacer los intereses de todos.

Para otros autores (Romero, G. y Vado, G.), la facilitación impulsa la construcción de consenso y puede estar orientada por uno o más “facilitadores”,

que enfocan su tarea en la manera en que los participantes interactúan (“el cómo”), para ayudarlos a concentrarse en el contenido de su reunión (“el qué”).

2. Descripción de su aplicación

En la facilitación, debemos esmerarnos en dedicar tiempo para escuchar a cada persona en su profundidad esforzándonos en ayudar a cada persona a expresar su perspectiva plenamente. Los facilitadores deben tener bien claras las intenciones y expectativas de quienes generan la discusión. Al mismo tiempo, deben hablar abiertamente sobre las eventuales limitaciones de la tarea, en el caso de que las expectativas sean demasiado elevadas o no sean coherentes con el rol.

Del mismo modo, se deben establecer las reglas de la discusión para garantizar que todo el grupo acepte autorregular su participación, para satisfacer la toma de decisiones consensuadas. Estas reglas pueden construirse conjuntamente entre el facilitador y los participantes o, de lo contrario, el facilitador puede proponer un conjunto de reglas y consultar su validez para ver si son aceptadas o necesitan alguna reformulación para lograr consenso. El acuerdo en las reglas es el primer acuerdo al que llega el grupo y es parte de las herramientas a las que el facilitador recurre para poder llevar adelante su trabajo.

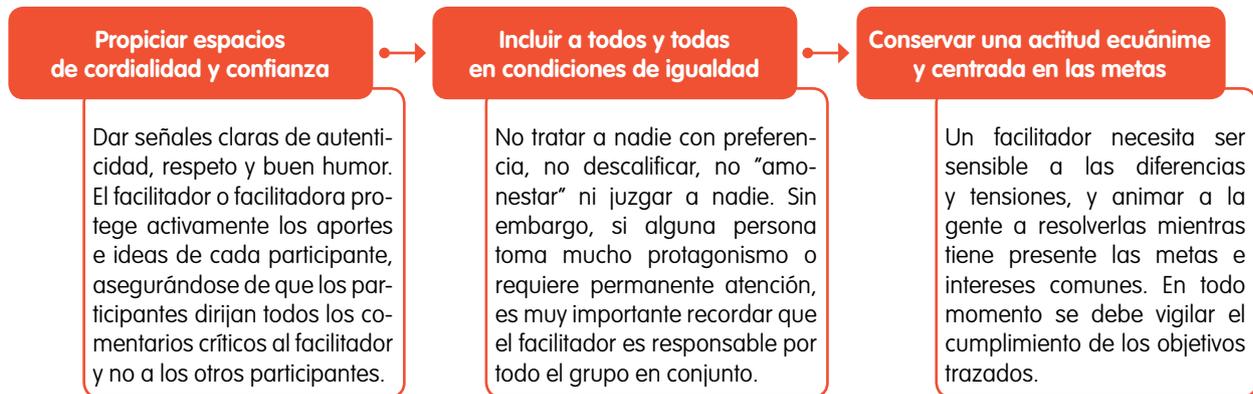
Las características más comunes de un proceso facilitado dependerán fundamentalmente de la esencia de los grupos y de la naturaleza de las discusiones y sus problemas. A continuación se señalan algunas aplicaciones posibles:

- ▶ Promover recomendaciones sobre una situación específica
- ▶ Enmarcar o redefinir un tema problemático
- ▶ Identificar perspectivas sobre un tema
- ▶ Promover o clarificar información sobre un tema específico
- ▶ Deliberar sobre algunas opciones para abordar un problema
- ▶ Resolver un problema específico

- ▶ Promover confianza entre los miembros de un grupo
- ▶ Identificar misión y objetivos de un grupo

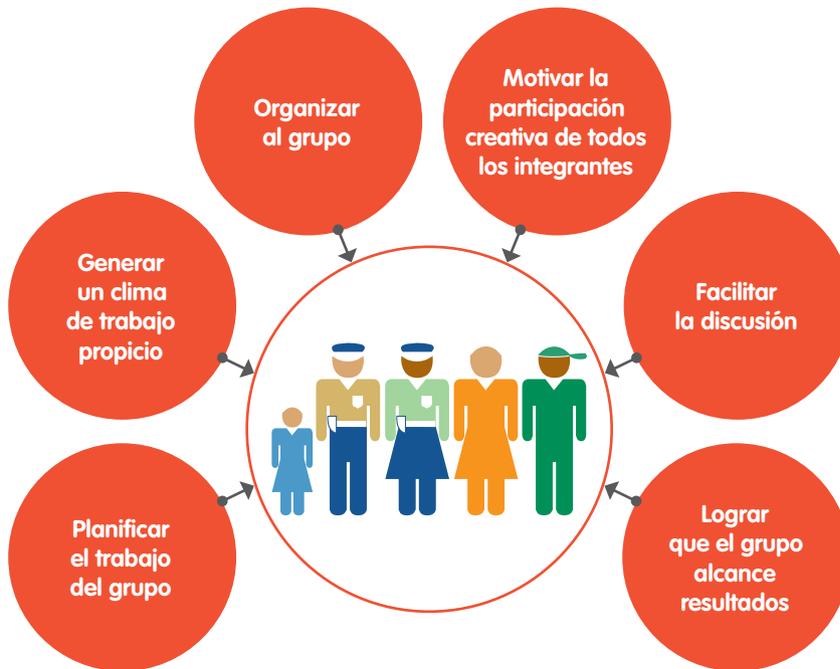
Posteriormente, se inicia el proceso deliberativo en torno al tema preestablecido y se recogen opiniones o ideas, se organizan y se sistematiza la experiencia. Finalmente, se procede al proceso de búsqueda de consenso y se validan los acuerdos estableciendo claras orientaciones con propósitos a futuro. Todo proceso debe satisfacer una estructura básica pensada en 3 momentos: el inicio, el desarrollo y el final de la jornada.

3. Requisitos para su uso



4. Características de los actores

El rol del facilitador o facilitadora con respecto a los actores en conflicto es:



5. Marco de aplicabilidad

Está asociado a situaciones en las cuales buscamos obtener soluciones prácticas para conflictos de complejidad focalizada o con una temática específica. Su uso puede estar destinado a intervenir en aquellos casos en que las comunidades requieran de la presencia policial para resolver temas puntuales de su propia dinámica social. Por ejemplo, conflictos originados en la necesidad de discutir y consensuar estrategias para el diseño de planes preventivos que busquen frenar el microtráfico de drogas en la comunidad, requiriendo la presencia de los funcionarios y funcionarias policiales para intervenir en el proceso de facilitación.

La mediación

1. Definición

La mediación es uno de los métodos más frecuentes para la resolución alternativa de conflictos en el cual una o más terceras partes imparciales intervienen, con el consentimiento de los disputantes, y los asisten para que negocien un convenio satisfactorio para las partes. En esa misma línea, otros autores mencionan que la naturaleza de esa intervención en la disputa o negociación debe ser imparcial y neutral, ausente de cualquier forma de autoridad de decisión, con el propósito de favorecer que las partes tracen su propio arreglo y lo reconozcan recíprocamente (Christopher Moore, 1995).

2. Descripción de su aplicación

Como todo proceso, la mediación puede darse de diversas maneras y encarar distintas posibilidades, desde el punto de vista de las prácticas puede darse informal o formalmente. En el primer caso quien ejerce de mediador surge de la misma situación y entorno, actúa espontáneamente, o llega empujado por su posición en la comunidad, digamos su rol social. En el caso de la mediación formal, se cuenta generalmente con profesionales en el área con trayectoria y experiencia comprobada que permite la aplicación de procedimientos establecidos e instancias organizadas.

Pese a llevarse a cabo por un profesional, el éxito no está garantizado. Puede ocurrir que no se logren en el corto plazo las metas y los acuerdos necesarios; los procesos de resolución de conflictos pueden pasar por distintas fases en su evolución y requerir correcciones y ajustes e, incluso, quizá sea necesario repasar alguna de las etapas del proceso para procurar acuerdos reales y duraderos.

3. Requisitos para su uso

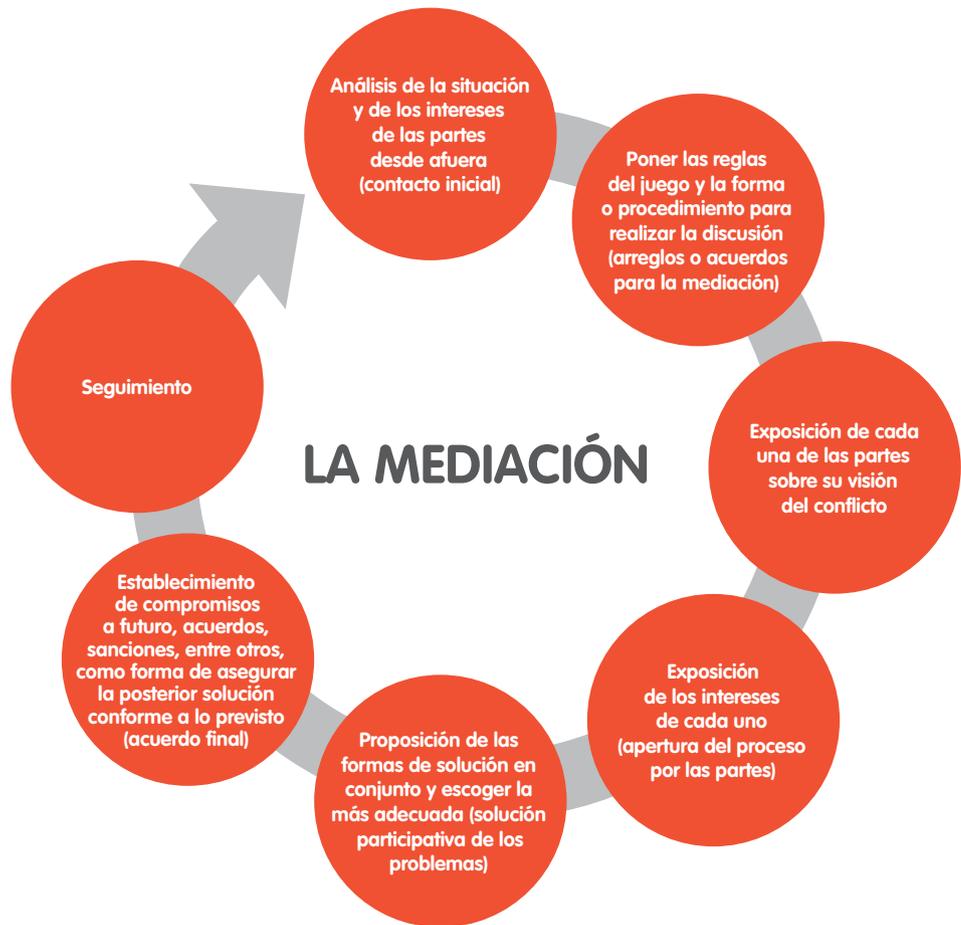
La mediación sigue una serie de fases en las que se promueve la comunicación y el entendimiento entre las partes en conflicto. Enriquece la utilización

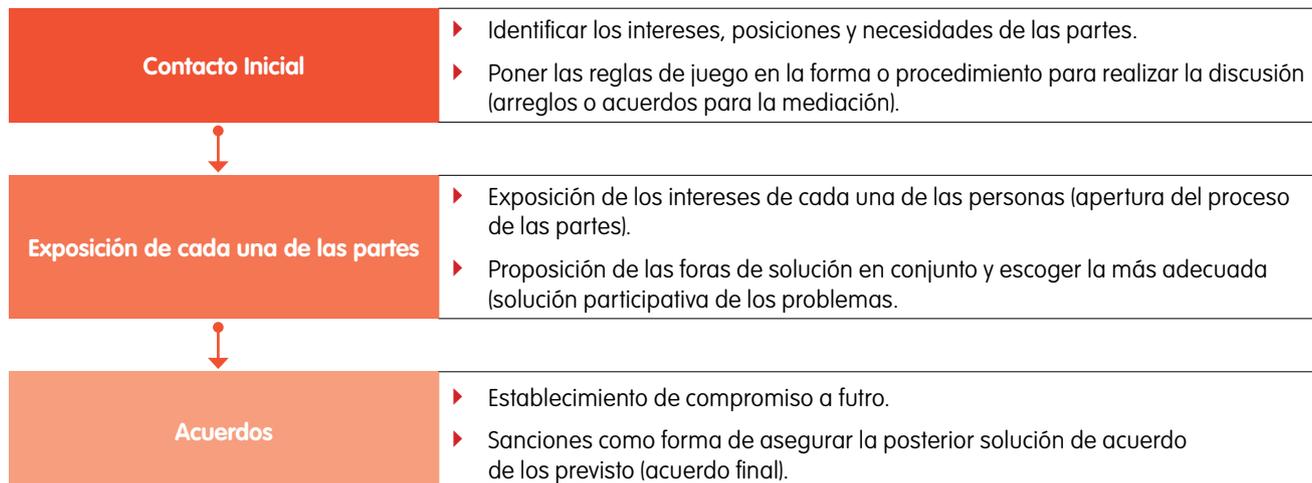
de la verbalización y ofrece alternativas a través del diálogo para solucionar las desavenencias originadas a partir de las posturas irreconciliables. Existen dos momentos claramente diferenciados, uno preparatorio y anterior a la ejecución de la intervención, y otro, propiamente de la mediación.

Premediación: es la fase previa a la mediación, en ella se crean las condiciones que facilitan el acceso a la mediación. En este momento se debe hablar con las partes por separado, se explica el proceso a seguir y se solicita su consentimiento para acudir a la mediación. En esta fase, igualmente, el mediador debe informarse muy bien acerca de las características del conflicto, las posiciones de las partes, lo que está en juego y definir la mejor estrategia para avanzar en la mediación.

El proceso de mediación: en esta fase de ejecución existen algunas etapas importantes que deben identificarse y seguirse detalladamente. Revisemos los aspectos más relevantes expuestos por la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad en su programa académico de “Medios no violentos de resolución de conflictos: la mediación y la Policía Nacional” (UNES, 2010).







UNES, medios de resolución no violenta de conflictos, sección 04

4. Características de los actores

- ▶ Neutralidad e imparcialidad: capacidad para abstenerse de proyectar su propio juicio.
- ▶ Flexibilidad para estimular la fluidez en las comunicaciones.
- ▶ Paciencia: Es importante que el mediador pueda esperar los tiempos necesarios según lo requieran las partes.
- ▶ Empatía: El mediador debe ser capaz de valorar las percepciones, miedos e historia que cada parte revele en la discusión.
- ▶ Sensibilidad y respeto: El mediador debe ser respetuoso con las partes y sensible a sus valores personales, incluyendo sexo, raza y diferencias culturales.
- ▶ Persuasivo: debe dirigir la dinámica y controlar la audiencia sin ser autoritario.
- ▶ Objetivo: El mediador será más efectivo si permanece desligado del aspecto emocional de la disputa.
- ▶ Debe ser competente, prudente y tolerante.

- ▶ Debe ganarse la confianza de las partes y controlar la audiencia. Los mediadores deben explicar el proceso y crear un clima de confianza.

5. Marco de aplicabilidad

El ámbito en que la mediación como espacio de resolución de conflictos tiene mayor capacidad de resonancia tiene que ver con el contexto de la policía comunitaria, es decir, con la intervención en escenarios de conflictos vecinales locales, desde las disputas entre vecinos, pasando por mediación en conflictos estudiantiles, hasta reclamos por mejoramiento de servicios públicos de la comunidad. Del mismo modo, puede usarse como herramienta alternativa al uso de la fuerza en algunas manifestaciones con presencia de confrontación entre sectores adversos, ej.: marchas de sectores políticos opuestos, sectores estudiantiles, gremiales, etc.

La conciliación

1. Definición

La conciliación es un medio alternativo y extrajudicial que evita que las partes tengan como única opción el proceso judicial, brindándoles la ventaja de encontrar una solución en forma rápida, eficaz y económica. Además, favorece la búsqueda alternativa de soluciones pacíficas a las disputas, promueve una mirada reflexiva orientada a la formación axiológica para la paz, a través de "...sensibilizar a la gente sobre la posibilidad de gestionar y resolver sus conflictos con técnicas racionales que fortalecen las relaciones interpersonales, la tolerancia, el respeto a las diferencias, los derechos humanos y los procesos democráticos" (Jansen, p. 13).

2. Descripción de su aplicación

Las principales características que Romero Gálves (MARC's, p. 15) identifica en el proceso de conciliación son las siguientes:

Es voluntaria. Las partes no están sujetas a participar en el proceso conciliatorio, es facultativo.

Autonomía de las partes. El acuerdo está vinculado a la decisión de las partes.

Flexibilidad. El procedimiento es flexible y tiene un mínimo de formalidades que deben respetarse.

Intervención de un tercero. En el proceso interviene un tercero neutral e imparcial, aceptado por las partes, llamado conciliador.

Control del proceso. Está bajo la responsabilidad del conciliador.

Fórmulas de solución. El conciliador está facultado para plantear alternativas de solución, a manera de propuestas; nunca con carácter obligatorio.

Efecto vinculante. Los acuerdos a que libremente lleguen las partes y sean consignados en el acta son de cumplimiento obligatorio.

Asesores. En el proceso las partes pueden participar en compañía de personas de su confianza, sean letrados o no. El asesor no puede interferir en las decisiones de las partes ni asumir un rol protagónico en las discusiones.



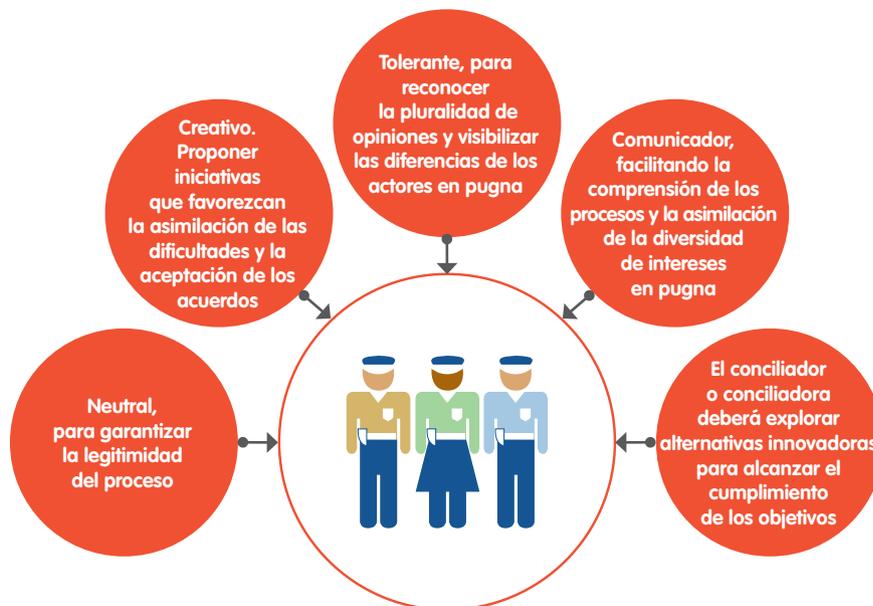
3. Requisitos para su uso

FASES DEL PROCESO DE CONCILIACIÓN

I. Actos previos o fase pre-conciliatoria
<ul style="list-style-type: none">▶ Dar lectura del caso.▶ Ambientar el local.▶ Evitar interrupciones y personas ajenas a la audiencia.
II. Monólogo o fase de explicación del proceso
<ul style="list-style-type: none">▶ Dar la bienvenida “para romper el hielo”.▶ Identificación de las partes y del propio conciliador.▶ Invocación a las partes y representantes (abogados) .▶ Informar sobre lo que es la conciliación y señalar sus principales características y ventajas.
III. Discusión de los hechos o fase para escuchar la versión de las partes
<ul style="list-style-type: none">▶ Exponer los hechos establecidos en el caso .▶ Pedir a las partes que den su versión, evitando que se interrumpan.▶ Parfrasear para entender los nudos problemáticos, reducir emociones negativas y dar confianza a las partes.▶ Hacer preguntas para precisar y obtener mayor información.
IV. Identificación de problemas
<ul style="list-style-type: none">▶ Redefinir los problemas.▶ Hacer una lista de los conflictos, priorizando los intereses de cada una de las partes.▶ Identificar intereses comunes de las partes.
V. Búsqueda de soluciones
<ul style="list-style-type: none">▶ Estimular con creatividad la solución del conflicto por las partes.▶ Buscar acuerdos objetivos.
VI. El acuerdo
<ul style="list-style-type: none">▶ Redactar todos los detalles en el acta de conciliación.▶ Asegurar el acuerdo con alguna cláusula.▶ Cumplir con las formalidades del acta.

4. Características de los actores

El papel de los funcionarios y funcionarias policiales frente a los actores en conflicto debe ser:



5. Marco de aplicabilidad

En escenarios de querrelas relacionadas con problemas de convivencia ciudadana. Confrontación o disputas vecinales y entre pequeños comerciantes locales.

El arbitraje

1. Definición

Es un procedimiento para resolver en una jurisdicción alternativa (extrajudicial) aquellas controversias que las partes acuerdan (convenio arbitral) someter a litigio, conviniendo aceptar la decisión (laudo arbitral) de uno o varios terceros (árbitros) ajenos a las partes y no integrado en un órgano judicial

estatal. El arbitraje puede ser voluntario (las partes acuerdan libremente someterse al arbitraje) u obligatorio (las partes están obligadas por el imperio de las normas legales en determinadas circunstancias (Vázquez, R. p.21)

2. Descripción

- ▶ Al igual que la conciliación es un proceso voluntario al cual se someten las partes.
- ▶ El arbitraje es igualmente confidencial, los asuntos tratados en la audiencia de arbitraje son reservados.
- ▶ A diferencia de un proceso judicial, el arbitraje es rápido, sin pérdida de tiempo ni dinero.
- ▶ Los árbitros son competentes para promover conciliación en todo momento, y de darse la conciliación ésta trae consigo la conclusión del proceso

3. Requisitos de uso

La naturaleza del conflicto y las motivaciones e intereses de las partes en disputa determinarán el tipo de arbitraje y sus fases de desarrollo. Los tipos de arbitraje más comunes son:



4. Perfil de los actores

- ▶ Capacidad de enjuiciamiento y de comunicación
- ▶ Neutralidad
- ▶ Integridad moral
- ▶ Tolerancia y capacidad de soporte de la diversidad
- ▶ Capacidad de valoración crítica de las pruebas
- ▶ Honestidad y transparencia

Recomendaciones para la solución pacífica de conflictos

Una de las perspectivas para analizar el servicio de policía es asumir que el funcionario y funcionaria policial viven resolviendo conflictos, desde aquellos de baja intensidad hasta los que ameritan un procedimiento con uso de fuerza potencialmente mortal. Pero todos implican una acción profesional y un entrenamiento sistemático para poderlos conducir a su resolución.

Puede ser que el conflicto se consiga en la calle en un recorrido de patrullaje o que las partes (o una de ellas) hagan un llamado para una atención específica o acudan a una estación o centro de coordinación policial. En todos los casos hay que crear un ambiente de cooperación, solidaridad y comunicación. Con ofuscación, arrogancia, arbitrariedad es poco lo que puede lograrse.

Lo primero que hay que hacer es identificar la raíz y sus causas, analizar qué es lo que está ocasionando la situación para saber en dónde se puede proponer una solución. Frecuentemente, cuando un funcionario o funcionaria de policía se aproxima a un conflicto en desarrollo la tentación es presuponer qué está pasando y por qué los hechos están ocurriendo. Esto es válido en un primer momento ya que marca una señal de alerta necesaria para la prestación del servicio. Una de las habilidades a desarrollar por los funcionarios y funcionarias es esta mirada de paneo inmediato en la que rápidamente se abarquen los actores, acontecimientos y contexto para poder identificar el nivel de fuerza apropiada a cada situación.

Lo primero que hay que hacer es identificar la raíz y sus causas, analizar qué es lo que está ocasionando la situación para saber en dónde se puede proponer una solución.

Pero una vez determinado el nivel y éste se encuentre enmarcado en los cinco primeros de la escala de resistencia ciudadana (intimidación psicológica, indecisión, violencia verbal, pasiva y defensiva) el análisis debe tomar mayor tiempo.

Por lo general lo mejor es que los conflictos “se negocien”; es decir, que las partes implicadas sean las que observen la situación y, como dice el dicho, “hablando se entiende la gente”. Pero ciertamente, no siempre esto es posible, bien sea porque la situación se ha complicado tanto al permitir la escalada del conflicto (término que se usa para definir el aumento progresivo de la intensidad del mismo) o porque ambas partes están tan implicadas emocionalmente que no son capaces de ver alguna solución por más obvia que ésta se presente ante ojos extraños. Es en estos momentos cuando el funcionario o funcionaria policial debe asumir un rol de facilitación o mediación.

Cuando un tercero interviene en la gestión de un conflicto, la tarea fundamental es lograr que las aguas emocionales desbordadas en el conflicto vuelvan a su cauce para que las personas puedan retornar al diálogo. Es preciso brindar la seguridad que proporciona la posibilidad de encontrar una solución apropiada sin descalificar a las partes ni desvalorizar el conflicto como tal. Se debe evitar el uso de expresiones tales como “eso no es nada” o “vamos a dejar las cosas como están”. Un conflicto no manifiesto no deja de ser conflicto y si no se resuelve en sus inicios lo más probable es que sea causa de conflictos futuros o recurrentes que atentarán contra la seguridad de las mismas partes o de otras personas no involucradas.

Durante el proceso de facilitación el funcionario o funcionaria policial debe escuchar con subjetividad responsable a cada persona, sin tomar partido por ninguna ni adelantar hipótesis; antes bien hay que explorar cuáles son sus intereses y necesidades y brindar un ambiente seguro para la discusión y reflexión. En este caso aún no se proponen alternativas de solución ya que, de ser posible, la misma debe surgir de las partes para garantizar que efec-

tivamente se asuma como tal y se reconozca como nacida de la posibilidad del diálogo.

Cuando la facilitación no basta ya que las partes se encuentran aferradas a sus propias soluciones, el nivel siguiente es el de la mediación, en el cual sí juega un papel importante la creatividad del funcionario o funcionaria al sugerir soluciones pero tomando en cuenta que la decisión final siempre la toman quienes están en conflicto.

Se debe ofrecer la mayor cantidad de alternativas sin importar en este momento cuán apropiadas sean. La sola mención de un amplio espectro de ellas reduce los niveles de angustia y presión y hace que las partes se dediquen a la evaluación de las ventajas y desventajas en cuanto a factibilidad y real solución que aporta cada una, para que así la elección consensuada comience a vislumbrarse.

En Venezuela, el nivel de la mediación es el proceso que más aceptación tiene para la solución pacífica de conflictos. Como señalara en una entrevista el profesor Oscar Rodríguez, experto venezolano en mediación: "Yo creo que la idiosincrasia de nosotros como pueblo nos abre a la posibilidad de una mediación. El venezolano y venezolana somos mediadores por naturaleza. Uno se da cuenta que somos como dice el dicho, 'más metidos que una gaveta y más salidos que un balcón'. Un mediador es una persona que se involucra y sabe cómo hacerlo. Es el saber cómo hacerlo donde nos falta como pueblo la posibilidad de saber cómo involucrarnos y contribuir a la solución de los conflictos. La persona que media lo que hace es establecer el conjunto de dinámicas y mecánicas para que las personas solucionen por sí mismas sus conflictos y caigan en cuenta de que pueden solucionar el problema" (Fernández, 2003).

Hay ocasiones, ojalá pocas, en que ni con la intervención policial en rol de facilitación o mediación se llega a una solución. Es hora de acudir al arbitraje. Éste tiene una connotación formal y en casi todas las ocasiones existen instancias para ello. Por ejemplo, la Oficinas de Atención a la Víctima, Oficina de Control de la Actuación Policial (OCAP), o las instancias del Sistema de

Administración de Justicia tales como los Tribunales o instituciones del Poder Moral como el Ministerio Público y la Defensoría del Pueblo.

Es necesario acotar que hay conflictos que no pueden resolverse por la vía pacífica, como cuando los niveles de resistencia ciudadana se encuentran en un esquema de “activa” o “mortal”. Acá el funcionario o funcionaria debe hacer uso de sus armas bien sea intermedias o potencialmente mortales. Sin embargo, en estas ocasiones es indispensable la presentación del Informe para el Superior Inmediato sobre el Uso de Fuerza (ISUF).

Asimismo, para delitos tipificados en nuestro ordenamiento jurídico el procedimiento a seguir debe enmarcarse en el Código Orgánico Procesal Penal y la sanción, luego del juicio, se ajusta al Código Penal. Es decir, ante una acción delictiva de secuestro, por ejemplo, la intervención policial no puede apoyar el pago del “rescate” por parte de los familiares de la víctima a los presuntos secuestradores y conformarse con la liberación de la persona secuestrada ya que esto conduciría a la corrupción policial y a la impunidad. Debe haber un procedimiento de investigación, identificación de responsables y sometimiento a la acción judicial.

La única excepción en estos casos catalogados como faltas o delitos por el ordenamiento jurídico venezolano está referida a cuando dichas acciones se cometen entre personas de nuestros pueblos indígenas en su territorio. Acá debe prevalecer la aplicación de sus propias normas.

Algunas recomendaciones concretas para actuar en situaciones de conflicto son:

Creencia en la solución posible. Es indispensable que todas las personas involucradas crean en que es posible encontrar una solución y que ésta es sustentable en el tiempo. Para ello hay que indagar acerca de las metas comunes y afianzar el proceso en ellas. Puede que éstas se vean desdibujadas por las posiciones cerradas de cada quien.

Es labor de la persona que facilita o media realizar las preguntas pertinentes para esclarecer el panorama. Por ejemplo, la negativa de una mujer de abandonar el hogar luego de haber sido maltratada no puede ser vista como una posición terca de “vencer” a su marido o contradecir a su propia madre. Tras esta actitud puede haber temor válido a perder la propiedad o la patria potestad de los hijos o la incertidumbre de la independencia económica. La labor del o la policía no radica en imposición de una medida de protección sino en convencer de la pertinencia de ésta.

Legitimidad de la intervención. La persona que interviene en un conflicto debe contar con la legitimación de las partes involucradas. Así, el funcionario o funcionaria debe contar con el reconocimiento de su acción. No se trata de tener simpatía y caerle bien a todo el mundo y, menos aún, hacerse cómplice de alguna o todas las partes y mostrar condescendencia hacia conductas no cónsonas con el clima de respeto que debe imperar en el proceso de resolución de conflicto. Lo que hay que desarrollar es empatía, es decir, comprensión y buena fe en la gestión.

Siendo que en los procesos sociales la objetividad absoluta es prácticamente imposible porque cada quien tiene una historia, prejuicios, valores, propios intereses y necesidades, hay que ejercer una subjetividad responsable, lo que equivale a identificar estos elementos y no permitir que éstos se cuele en la gestión del conflicto.

Siendo que la facilitación y mediación son conductas abiertas, y por tales susceptibles de modificación, toda persona puede desarrollar las habilidades necesarias (creatividad, escucha activa, cercanía, diálogo, entre otras) para aprender a intervenir profesionalmente en un conflicto y, mediante la práctica constante, llegar a tener la destreza para ser un consolidado mediador o mediadora.

Escucha activa. Es indudable la fuerza que tiene la palabra. Y los silencios también. No es lo mismo oír que escuchar. Este último es un proceso activo

del ser humano en el cual se entiende, aunque no se comparta las razones y sinrazones de la otra persona.

Para ello no basta quedarse en las palabras sino tratar de que el significado de las mismas sea unívoco, sin falsas interpretaciones. De allí la importancia de preguntar y repreguntar con interrogantes de verificación (aquellas que comprueban el sentido de las expresiones empleadas) o de seguimiento (aquellas que profundizan en las palabras de la otra persona) o bien utilizando la paráfrasis, que es un ejercicio consistente en expresar lo ya dicho pero con otras palabras para certificar su comprensión.

La proximidad corporal ayuda a que la persona que habla sienta que sus palabras son importantes y tomadas en cuenta, por lo que el funcionario o funcionaria debe sentarse a escuchar cerca de la persona, sin invadir sus límites, a su mismo nivel (lo mejor es que no haya muebles de obstrucción como mesas ni escritorios y las sillas sean similares en forma y tamaño) y su gestualidad ha de ser armónica, sin aspavientos pero tampoco inmóvil.

Dedicación de tiempo. El tiempo invertido en cada uno de los momentos del proceso de resolución de conflicto jamás se pierde. Por muchos minutos que se dediquen a escuchar y negociar o proponer alternativas de solución a un conflicto, a las partes implicadas siempre les parecerá poco.

En esa importancia concedida al tiempo dedicado al habla nuestros pueblos indígenas tienen una gran experiencia de la cual habría que aprender y tomar dicho aprendizaje en cuenta a la hora de resolver un conflicto.

El apuro y la improvisación siempre serán una amenaza para la solución pacífica ya que de por sí pueden constituirse en un hecho violento. Sin embargo, tampoco es recomendable que éste fluya sin medida. Es por eso que el tiempo dedicado a cada exposición y a la sesión completa de facilitación o mediación será concertado al inicio de cada encuentro. En la práctica, una mecánica útil cuando se trabaja en lugares cerrados es colocar un reloj en una perspectiva tal que permita consultarlo de vez en cuando sin necesidad de mirar el de muñequera o teléfono.

Para conflictos de gran envergadura y participación masiva de gente, tal como es el caso de las manifestaciones pacíficas por reivindicación de algún derecho, también es bueno que las autoridades tanto políticas como policiales reconozcan que dicho conflicto no se aplaca con violencia sino con fuerza. Es así como órdenes del tipo “vaya y disuelva esa manifestación ya mismo y a como dé lugar” son arbitrarias y por tanto no deben darse ni obedecerse.

Participación colectiva. Un conflicto, aunque sea interpersonal, afecta a toda la comunidad. Una riña, un altercado de palabras, un descontento comunitario, una injusticia estructural como la falta de servicios públicos adecuados y suficientes no son del dominio de una ni de unas pocas personas.

Es por ello que el conflicto se sufre en colectivo y su solución se celebra en común. Se debe respetar la intimidad de las personas, por lo que muchos de los procesos de solución de conflictos se hacen bajo un acuerdo de confidencialidad, lo que no descarta que en algunos momentos las propuestas de solución se colectivicen. Si se reconoce el conflicto como una oportunidad de crecimiento y desarrollo personal y social de su proceso de gestión debería aprender toda la comunidad.

Tener un registro de los acuerdos ayuda a darle seguimiento a los mismos y verificar su pertinencia y aporte a la solución de conflictos. Esto es una muy buena herramienta para quienes prestan el servicio de Policía Comunal ya que pueden hacer uso de las alternativas empleadas como “banco de soluciones”. Si bien nunca hay una receta y ningún caso tendrá las exactas características de otro, el valor de la experiencia no es descartable.

Sentido del humor. Venezuela es un territorio de la esperanza. Por suerte, el pueblo venezolano goza de muy buen humor. Esta característica le ha permitido sobreponerse como pueblo ante las mayores calamidades y también a las pequeñas grandes desgracias que día tras días debe padecer (tráfico vehicular, deficiencia de servicios, negligencia funcionarial, desabastecimiento de productos de primera necesidad).

El humor es un valor nada despreciable a la hora de buscar alternativas de solución a un conflicto. Nada tiene que ver con la burla o lo soez, lo cual, por el contrario, es descartable. Un chiste a tiempo puede evitar la escalada del conflicto, mientras que una ironía la favorece.

Se debe caminar con cuidado al filo de la palabra ya que se desconoce la trayectoria intraorgánica que pueda tener en cada persona. Puede abrir heridas o sanarlas. La sonrisa, la referencia a tradiciones culturales, las anécdotas humorísticas distienden el ambiente. En cambio el sarcasmo, el cinismo, los cuentos indignantes o palabras de insulto menoscaban la posibilidad de encuentro.

Promover entre los funcionarios y las funcionarias policiales el principio de la resolución pacífica de conflictos es una obligación que deben atender todos los cuerpos policiales del país. Cambiar la cultura de las organizaciones y la mentalidad de las personas que laboran en ella es de las tareas más complejas en todo proceso de transformación. Por ello es fundamental que las instituciones de policía, través de sus cuadros directivos, se comprometan con esta labor. Para ello es necesario orientar esfuerzos en capacitar y entrenar a los funcionarios y las funcionarias en la materia. Esto supone tanto sensibilizarles acerca de la importancia de este enfoque, como entrenarles para negociar y mediar conflictos en las diferentes situaciones de alteración del orden público que les toca enfrentar. Los programas de reentrenamiento policial deben incorporar necesariamente estos temas entre sus contenidos. ■

El conflicto en el día tras día de los cuerpos de policía

En el siguiente apartado, a través de la revisión de casos concretos, se abordarán diferentes expresiones del conflicto en el día tras día de la labor del funcionario policial, y recomendaciones concretas para el logro de un abordaje adecuado en el marco del respeto a los derechos humanos y la promoción de la cultura de paz.

Caso 1

“¡Mátenlo!”, “¡queremos justicia!” Los gritos se escucharon con claridad en la protesta de vecinos, familiares y jóvenes que hostigaba a los funcionarios policiales. Los gritos provenían de la marea humana que clamaba justicia por el crimen de la señora Mariana, de 64 años, vecina del barrio José Félix Rivas, que fue asesinada cuando regresaba de cobrar su pensión y se resistió al robo, a 100 metros de su casa.

La multitud quería encontrar responsables. Y el estallido no se calmó con la detención del autor del homicidio, un adolescente de 17 años. Hubo gritos enfurecidos, pedradas e innumerables improperios contra el victimario y los funcionarios policiales que resguardaban en sus instalaciones al presunto homicida. Los vecinos amenazaron con incendiar la estación policial. En los momentos de mayor tensión, la policía intentó dispersar a los vecinos y vecinas disparando al aire; sin lograr ningún resultado. Por el contrario, los ánimos se caldearon y producto del forcejeo se registraron lesiones en los y las habitantes del barrio y policías.

En medio de la exacerbación de las emociones, en varias ocasiones los propios funcionarios policiales intentaron calmar los ánimos, mediar para conciliar con los vecinos y vecinas y garantizar los derechos de todas las partes; sin embargo, no fue posible hallar solución. Quienes protestaban no confiaban en la imparcialidad de los policías. Los acusaban de ser “cómplices” y de “proteger” al homicida para luego liberarlo. Los familiares de la señora Mariana se negaban a escuchar y con agresiones verbales respondían a los policías e incitaban a la población. Esta situación de indignación, de amenaza

“El funcionario no está entrenado para escuchar, por eso llegamos con la actitud de que nosotros somos los que vamos a poner el orden y a resolver el problema, llegamos actuando a lo macho”.

Comisario jubilado de la Policía Metropolitana

A través de la revisión de casos concretos, se abordarán diferentes expresiones del conflicto en el día tras día de la labor del funcionario policial, y recomendaciones concretas para el logro de un abordaje adecuado en el marco del respeto a los derechos humanos y la promoción de la cultura de paz.

a la seguridad física y de un posible “linchamiento” del homicida, obligó la presencia de las autoridades del Ministerio Público y de la Defensoría del Pueblo. Después de largas horas de conversaciones y negociación se logró establecer acuerdos para trasladar al presunto homicida a los tribunales, se recogieron las demandas de los vecinos y vecinas y se acordó investigar los hechos de violencia donde resultaron personas heridas.

Para reflexionar

A partir de lo planteado en el caso anterior, responde:

1. ¿Quiénes son las partes en conflicto en este caso?
2. ¿Cuál es la raíz del conflicto?
3. ¿Qué herramientas de resolución de conflicto ha debido aplicar el cuerpo de policía para evitar la escalada del conflicto?

Recomendaciones para la atención de este tipo de conflictos

En este caso hay que precisar tres momentos importantes: el antes, durante y el después de los hechos acontecidos.

En el **antes** es importante, al percatarse que se puede iniciar una manifestación pública violenta, identificar a los líderes o a las personas que inician la manifestación a fin de dialogar y explicarles las consecuencias negativas de dicha acción. Para evitar malos entendidos entre quienes participan en un conflicto, siempre es recomendable conocer las verdaderas intenciones de los manifestantes.

En el **durante**, si nos encontramos ya en una manifestación violenta, es necesario solicitar el apoyo respectivo a las policías estatales, quienes tienen la facultad en control de manifestaciones, resguardando siempre la integridad de los funcionarios y las personas detenidas si las hubiere. En tal sentido, siempre hay que tener en cuenta que al hacer una detención policial en flagrancia en un sector de alta peligrosidad, es importante trasladar lo más

pronto posible a la persona detenida al centro de coordinación policial más cercano, a fin de hacer las actuaciones policiales correspondientes y colocar el procedimiento a la orden del Ministerio Público.

También es importante destacar que bajo ningún concepto está permitido el uso de armas de fuego en manifestaciones, como lo indica nuestro marco jurídico vigente y convenciones internacionales que rigen la materia. Así mismo, los disparos al aire están prohibidos, dado que la trayectoria del proyectil en estas circunstancias y la posibilidad de hacer blanco en personas inocentes es incontrolable. En todo momento los funcionarios y funcionarias actuantes deberán mantener el control de la situación identificando siempre los peligros potenciales que puedan evolucionar en un nivel de fuerza potencialmente mortal.

En el **después** hay que aplicar técnicas de ablandamiento, es decir, recuperar la confianza de la comunidades, reunirnos con alguna organización vecinal del sector la cual nos pueda ayudar a conversar con quienes lideran el sector.

Es fundamental recordar lo importante de la filosofía del servicio de Policía Comunal. La existencia de este servicio debe contribuir a evitar hechos de esta naturaleza.

Caso 2

Andrés y Yaneth esperan su segundo hijo. Viven en un edificio de Caracas, en un segundo piso, no tienen grandes lujos pero no les falta nada indispensable ya que ambos trabajan. Yaneth es costurera y desde hace años cose para una fábrica de ropa para damas. Andrés trabaja en una fábrica de productos de belleza, con turnos rotativos. El lugar donde viven es un edificio pequeño, con buenos vecinos y vecinas con algunos años de residencia allí; la mayoría tiene sus hijos e hijas ya grandes, por lo que suele ser un lugar muy tranquilo durante el día pues, generalmente, están trabajando o en clases.

El trabajo de Yaneth es muy arduo: despide a la niña que va a su escuela, desayuna y comienza sus labores de costura, que prosigue en la tarde luego de buscar a su hija. La niña hace sus tareas al lado de ella, deteniendo sus labores cerca de las siete de la noche. Yaneth es buena vecina, muy responsable con el pago del condominio y de todos los servicios, asiste a las reuniones del consejo comunal, aunque no con la frecuencia requerida, ya que su salud no se lo permite. Los últimos días no han sido muy fáciles para ella, pues se le han presentado fuertes dolores de espalda y otros malestares producto del exceso de trabajo con un embarazo de siete meses ya. También es afectada porque los hijos de sus vecinas realizan reuniones en el estacionamiento en las noches hasta muy tarde, de manera que todo lo que conversan, generalmente acompañado de palabrotas y música a todo volumen, impide que concilie el sueño, especialmente los jueves, viernes y sábados.

Debido a esta situación han tenido que conversar, tanto ella como su esposo, con las vecinas, quienes alegan que no hay nada malo en lo que hacen y que hablarán con sus hijos para que la próxima vez bajen el volumen; sin embargo, la situación continúa. Yaneth decidió una noche, que estaba particularmente cansada y adolorida, y dado que Andrés no se encuentra en casa, llamar al servicio de Policía Comunal del sector.

Dos funcionarios del servicio acuden efectivamente al llamado y una vez en el lugar se percatan de varias situaciones: ingesta de licor en la vía pública, alto volumen de la música, juegos de envite y azar en presencia de niños y niñas. Ante esto, los funcionarios proceden a hacer el respectivo llamado de atención, indicándoles a los presentes que están incurriendo en varias faltas contempladas en las ordenanzas vigentes del municipio y que además se encuentran alterando la paz social. Aclaran que, aunque no es intención de la policía obstaculizar la recreación y el libre desenvolvimiento de las personas, es deber de ellos garantizar la sana convivencia. Se les recuerda la obligación que como ciudadanos tienen de respetar el derecho de las demás personas

a descansar. En esa ocasión, las personas asumieron el llamado y se retiraron a sus hogares.

Una semana más tarde, Andrés, el esposo de Yaneth, se acercó a la estación policial a denunciar que, a raíz de que Yaneth notificó lo ocurrido al servicio de Policía Comunal, una de las vecinas la ha amenazado en varias ocasiones con hacerle daño a ella y a su hija.

Para reflexionar

A partir de lo planteado en el caso anterior, responde:

1. ¿Quiénes son las partes en conflicto en este caso?
2. ¿Cuál es la raíz del conflicto?
3. ¿Qué herramientas de resolución de conflicto debe aplicar el servicio de policía comunal para resolver el problema planteado?



Recomendaciones para la atención de este tipo de conflictos

En lo relativo a casos donde se identifiquen problemas o conflictos entre vecinos de urbanizaciones, barriadas, edificios entre otros, la mejor estrategia planteada es la del servicio de Policía Comunal. Para el caso anteriormente descrito se recomienda articular con el consejo comunal o junta de condominios a fin de plantearse la estrategia a aplicar en la resolución del problema. Por otra parte, cuando los ciudadanos y ciudadanas del mencionado edificio se encuentren en el estacionamiento consumiendo licor con alto volumen de música y juegos de envite y azar, lo recomendable es llegar al lugar y conversar con los infractores e infractoras y hacerles entender que se encuentran alterando el orden público y violando varias ordenanzas municipales vigentes.

En todo momento los funcionarios y funcionarias actuantes deberán utilizar el primer nivel en la escala del uso progresivo y diferenciado de la fuerza policial que es la presencia policial, con el diálogo como mejor herramienta, buscando persuadir a las personas de que se retiren a sus casas, sin descuidarse, ya que alguna persona pudiera alterarse y aumentar el nivel de resistencia.



Caso 3

El 13 de agosto Ana Julia decidió denunciar a su esposo en la policía: “Me despertó su aliento repugnante de alcohol y cigarrillo, sentí que mi cuerpo temblaba de miedo”. Su esposo, Antonio Luna, y ella tienen más de 6 años casados y una hija de 4 años. Ella es una víctima frecuente de violencia de género, pero la situación que la llevó a denunciarlo fue el miedo de que pueda agredir a su pequeña hija: “Intentaba forzarme a tener relaciones sexuales pero yo no quería, él forcejeaba y me insultaba y se molestaba cada vez más”. Ana, como lo describe el acta policial, no sentía el dolor físico, eso llegaría después, ahora se desesperaba temiendo que la niña pudiera oírle. El hostigamiento duró más de media hora, acompañado de golpes y una nueva avalancha de insultos, hasta que, cansado, Antonio se quedó por fin dormido.

Luego de que la policía detuviera a Antonio por violencia de género, Ana decidió por voluntad propia retirar los cargos en contra de su esposo y agresor. Los funcionarios y funcionarias de guardia, cuestionando la decisión y de mala manera, procedieron a actuar. Ana se defendía argumentando que no se puede quedar sola: “Necesito de su apoyo para mantener a mi hija, él no es un mal hombre sólo que se vuelve bruto cuando toma demasiado, ese es su error... yo sé que él en el fondo está arrepentido”. Una funcionaria policial no dudó en estigmatizarla de “sinvergüenza” y “alcahueta”, frente a la mirada y comentarios despectivos del resto de los policías, para ellos resultaba inconcebible la situación. Días después nuevamente Ana Julia acudió a la estación policial a denunciar nuevas agresiones por parte de su esposo. Los funcionarios y funcionarias presentes decidieron no dar importancia a la denuncia por considerar que era una pérdida de tiempo. Seguramente la mujer volvería a retirar los cargos. La siguiente noticia que recibió el cuerpo de policía con relación a la familia Luna fue el asesinato de Ana Julia a golpes por parte de su marido.

Para reflexionar

A partir de lo planteado en el caso anterior, responde:

- 1.** ¿Quiénes son las partes en conflicto en este caso?
- 2.** ¿Cuál es la raíz del conflicto?
- 3.** ¿Qué acciones han debido adelantar los funcionarios y las funcionarias del cuerpo de policía para contribuir a resolver el conflicto planteado? ¿Qué herramientas de resolución de conflictos han podido utilizar?

Recomendaciones para la atención de este tipo de conflictos

En estos casos la recomendación es la de atender a la mujer víctima siempre que lo requiera, sin importar el número de veces que lo haga, o el número de veces que se retracte, los funcionarios y las funcionarias policiales tienen la obligación por ley de hacerlo. Además, también es importante tener en cuenta que las mujeres están protegidas por una ley especial, al igual que por instancias especiales como lo serían las casas de abrigo, entre otros. Todos estos mecanismos de defensa recogen el espíritu de convenciones internacionales que rigen el tema y son de aplicación inmediata en nuestro país.

En este sentido hay que entender que la violencia en contra de la pareja es un delito y como tal debe ser tratado. Quedaron atrás las viejas expresiones tales como: “En problemas entre marido y mujer el tercero sobra” o, “la mujer se lo buscó”. Estos conflictos generalmente son muy violentos y, en la mayoría de los casos, ocurren en la propia residencia, lo que obstaculiza la actuación policial. Ahora, con lo expuesto en la Ley sobre el Derecho de la Mujer a una Vida Libre de Violencia, con sólo tener información de alguien que escuche tal situación y lo informe a las autoridades, es motivo suficiente para actuar, y no acudir al llamado es motivo de sanción para los funcionarios o funcionarias.

En momentos posteriores al conflicto el diálogo y la reconciliación no deberían venir sin un proceso de aplicación de terapias médicas y psicológicas. Los funcionarios deben estar preparados en todo momento para saber tratar a víctimas de violencia o abuso sexual según fuere el caso. También se

recomienda involucrar a la Oficina de Atención a la Víctima en este tipo de situaciones, para brindar apoyo adecuado a la mujer afectada.

Caso 4

En el barrio El Apamate, ubicado al borde de la autopista interestatal, los vecinos y vecinas tienen 3 meses sin agua debido a que se rompió el tubo principal que surte de agua potable al sector. Aunque han ofrecido reparar el tubo en reiteradas ocasiones, el problema no termina de ser resuelto por las autoridades. Con mucha molestia, en asamblea de ciudadanos y ciudadanas del barrio, deciden trancar la autopista como forma de presión y protesta, para llamar la atención de las autoridades y acelerar la resolución del problema. Inmediatamente le es notificada la situación a los cuerpos de policía y el grupo de control de reuniones públicas y manifestaciones de la policía del estado se presenta en la localidad para resolver el conflicto.

Uno de los funcionarios dialoga con quienes lideran la protesta y les exhorta a retirarse de la vía, pues están impidiendo el libre tránsito de las demás personas, están cometiendo un delito. Entre tanto, uno de los manifestantes comienza a gritarle a los policías, acusándoles de reprimir al pueblo. El resto de las personas se une a los gritos y uno de ellos empuja a uno de los funcionarios. Ante este hecho, el funcionario desenfunda su bastón y agrede a varios de los manifestantes causando una reacción violenta por parte de otras personas de la protesta. De forma inmediata se rompe el diálogo entre el funcionario y la ciudadanía y se inicia un enfrentamiento entre los bandos que culmina en acciones violentas que deja un saldo de varios heridos entre vecinos y funcionarios policiales.

Para reflexionar

A partir de lo planteado en el caso anterior, responde:

- 1.** ¿Cuáles son las partes en conflicto en este caso?
- 2.** ¿Qué está en juego en el conflicto?
- 3.** ¿Qué acciones han debido adelantar los funcionarios y las funcionarias del cuerpo de policía para contribuir a resolver el conflicto planteado? ¿Qué herramientas de resolución de conflictos han podido utilizar?

Recomendaciones para la atención de este tipo de conflictos

En principio debemos entender que es legítimo el derecho a la protesta por la causa que indiquen los y las manifestantes, más aún si se trata del vital líquido. Lo que no es legal es trancar el paso afectando a un colectivo. Al iniciarse la manifestación en la vía pública es importante identificar a los líderes de la protesta, para así saber sus demandas, utilizando el diálogo como principal herramienta. Los funcionarios y las funcionarias policiales en general, y especialmente aquellos que forman parte de los grupos de control de manifestaciones, deben estar preparados para enfrentar las resistencias y provocaciones de quienes protestan, y actuar en estricto apego al principio del Uso progresivo y Diferenciado de la Fuerza Policial. La reacción del funcionario policial que desenfundó el bastón causó una escalada del conflicto en lugar de contribuir a su resolución. Es fundamental que todos los funcionarios y todas las funcionarias policiales se encuentren adecuadamente capacitados y capacitadas para hacer uso de la fuerza policial en apego a lo que establece la legislación nacional.

Caso 5

Cerca de la población de Guarero, Península de La Guajira, vive el señor Alirio Ipuana quien es pastor de ovejas y otros caprinos. Sus vecinas, las señoras Fernández, ejercen el ancestral oficio de ceramistas y, según las costumbres étnicas, acostumbran realizar quemas cerámicas a cielo abierto.

Frecuentemente, los ovejos del señor Ipuana atraviesan el solar de las Fernández y quiebran las chiriguas y wushus (ollas hechas de arcilla). Hace pocos días ocurrió uno de esos incidentes y las hermanas Fernández en su furia quisieron quemar la casa del señor Alirio.

Alertados por los vecinos, acuden dos funcionarios de la Policía Regional del Zulia y al ver el estado de exaltación de las vecinas deciden trasladarlas a la estación policial. Ellas piden la intervención de un *pütchipü'ü* (palabrero wayúu, especie de mediador) pero los funcionarios no entendieron el pedido y las trasladan sin demora.

Para reflexionar

A partir de lo planteado en el caso anterior, responde:

1. ¿Cuáles son las partes en conflicto en este caso?
2. ¿Qué está en juego en el conflicto?
3. ¿Qué acciones han debido adelantar los funcionarios y las funcionarias del cuerpo de policía para contribuir a resolver el conflicto planteado? ¿Qué herramientas de resolución de conflictos pueden utilizar?

Recomendaciones para la atención de este tipo de conflictos

La clave para abordar este caso está, en primer lugar, en aceptar que Venezuela es un país multicultural, que reconoce y garantiza la existencia de los pueblos y comunidades indígenas. En la Constitución de 1999 se reconoció por primera vez el carácter multiétnico y pluricultural del país, con un capítulo especialmente dedicado a los derechos de los pueblos indígenas. Recientemente,

en el 2005, se promulgó la Ley Orgánica de Pueblos y Comunidades Indígenas, donde se desarrolló y consolidó ampliamente este marco de derechos.

En este sentido, los funcionarios y funcionarias policiales deben asumir y garantizar que los conflictos y controversias que se originen dentro del ámbito territorial de los pueblos y comunidades indígenas, serán resueltos por sus propias autoridades conforme a su derecho consuetudinario, siempre que no se violenten los derechos fundamentales de las personas. Por lo tanto, cuando las señoras Fernández exigieron la presencia del *pütchipü'ü* y los funcionarios desoyeron su petición trasladándolas a las instalaciones policiales, incurrieron en una franca violación de la ley en desmedro de las tradiciones culturales y sociales del pueblo wayúu.

En estas circunstancias se debe promover el cumplimiento y respeto de las normas, costumbres e instituciones wayúu. La intervención policial debe estar orientada en garantizar la paz social a través de la mediación entre los actores en pugna, favoreciendo el diálogo entre las partes para propiciar condiciones adecuadas que permitan y den paso, como mecanismo protagónico, al arbitraje del *pütchipü'ü*. Así, el papel de los funcionarios y funcionarias estará circunscrito a las tradiciones y costumbres ancestrales, garantizando los derechos fundamentales de todas las partes y el respeto por las instituciones indígenas. ■

Referencias bibliográficas

- Alarcón, Luis Alfredo (s.f.) Los medios alternativos de solución de conflictos policiales en el marco del nuevo modelo de seguridad pública en el marco del nuevo modelo policial. *Revista de seguridad pública*. Consultado el 28/04/11. <http://www.monografias.com/trabajos33/medios-de-solucion/medios-de-solucion.shtml>. Consulta del 28/04/11.
- Ayguasena, Noemí (2009). La gestión alternativa de conflictos (GAC) aplicada en el campo de la seguridad. *Revista catalana de seguretat pública*. Barcelona.
- Conarepol (2006). Caracterización de la policía venezolana (informe preliminar). Caracas.
- Consejo General de Policía (2010) Tu fuerza es mi medida. Manual de uso progresivo y diferenciado de la fuerza policial. Colección Baquía. N° 2. Caracas, Venezuela.
- Da Passano, M. (2006) Manejo alternativo de conflicto de tenencia de tierras. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Roma
- Fernández, P. (2003) Buscando la paz. En *Calle Sol. Red de Apoyo por la Justicia y la Paz*. Año 2. N° 4. Caracas, Venezuela. p. 9
- Jansen Ramírez, Víctor (s.f) Aplicación de los medios alternos para la resolución de conflictos durante el proceso laboral venezolano: Mediación y Conciliación. III Encuentro Latinoamericano de Postgrados en Derecho Procesal. Universidad Central de Venezuela.
- Lederach, J. (1984) *Educación para la paz*. Ed. Fontamara. Barcelona, España
- Matute Morales, Claudia (s.f.). Rango constitucional de los medios alternativos de solución de controversias (El fundamento para un nuevo paradigma en la justicia venezolana).
- Moore, Christopher (1995) *El proceso de mediación*. Granica. Buenos Aires.
- Neruda, P. (1978) *Para nacer he nacido*. Editorial Austral. Chile.

Pabón, Pilar y Wills, Eduardo (s.f.). Resolución de Conflictos [en línea] www.eie.fceia.unr.edu.ar/...%20Organización/Resolución%20de%20conflictos.pdf. Consulta del 14/04/11.

Romero Gálvez, Antonio (s.f.) Negociación directa y asistida – La Negociación [en línea] http://www.hekal.edu.pe/articulos/3_LA_NEGOCIACION_ARG.pdf. Consulta del 02/05/11.

Romero Gálvez, Antonio (s.f.) Medios alternativos de resolución de conflictos, MARC's. módulo 02.

Roca, Elia (s.f.) Las Negociaciones [en línea] <http://www.cop.es/colegiados/PV00520/negociacion.pdf>. Consulta del 03/05/11.

Vado Grajales, Luis Octavio (2002) Medios alternativos de resolución de conflictos. Mecanismos para acercar la justicia a la sociedad. ABZ, información y análisis jurídico. Año 7. México.

Vázquez R., Reinaldo (1998) Mecanismos de conciliación y arbitraje. Madrid.

Universidad Experimental de la Seguridad (2010) Medios no violentos de resolución de conflictos: la mediación y la Policía Nacional. Sección 04. Caracas.

Documentos oficiales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999

Ley del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, 2009

Ley del Estatuto de la Función Policial, 2009

COLECCIÓN BAQUÍA

Reglas mínimas de estandarización para los cuerpos policiales

PRACTIGUÍAS

1. BAQUIANA DE LUZ

Practiguía de Recomendaciones Iniciales
a Cuerpos de Policía estatales y municipales

2. ORDEN EN LA SALA

Practiguía para la adecuación de la base jurídica
y estructura organizativa de los cuerpos de policía

3. UTOPÍA EN VOCES DIVERSAS

Practiguía para la homologación
y reclasificación de rangos policiales

4. ESTANCIAS ESENCIALES

Practiguía sobre instalaciones policiales

5. EQUITATIVAMENTE DIFERENTES

Practiguía para la equidad
de género en los cuerpos de policía

6. POR LA CALLE DEL PUEBLO

Practiguía sobre el sistema integrado de información
y dirección de las operaciones policiales

7. ASUNTOS AUTÉNTICOS

Practiguía de rendición de cuentas

8. EL ESPEJO NOS HABLA

Practiguía para la atención a la víctima

9. GENTE PARA SERVIR

Practiguía sobre servicio de policía comunal

10. OPCIÓN POR LA DIGNIDAD

Practiguía para el ingreso a la academia policial

11. SUMANDO VOLUNTADES

Practiguía para el ingreso a cuerpos de policías

12. FIEL EN EL EQUILIBRIO DE MI ACTUACIÓN

Practiguía para la evaluación del desempeño

13. DIGNIFICACIÓN LABORAL

Practiguía de gestión y medio ambiente laboral

14. MIRADA JUSTA PARA UN DEBIDO PROCESO

Practiguía sobre investigaciones y procesamiento policial

15. COMUNIDAD DE DECISIÓN

Practiguía sobre reuniones policiales
para la toma de decisiones

16. CON EL TIEMPO A NUESTRO FAVOR

Practiguía sobre la reducción de la jornada laboral
en los Cuerpos de Policía

17. RESPONSABILIDAD DE CUIDO

Practiguía para la gestión de riesgos
y administración de desastres

18. LA CLAVE DEL ACUERDO

Practiguía para la resolución pacífica de conflictos

MANUALES DE RESOLUCIONES

1. PERTENENCIA POLICIAL

Manual sobre dotación y equipamiento

2. TU FUERZA ES MI MEDIDA

Manual de uso progresivo y diferenciado
de la Fuerza policial

3. PASOS Y HUELLAS

Manual sobre procedimientos policiales

4. UN ARTE EN COMÚN

Manual de ceremonial y protocolo

