

Conferencia Internacional  
“Seguridad y Democracia en las Américas: Mejorando la Gestión de  
la Seguridad Ciudadana”

FLACSO Chile  
Universidad de Georgetown  
Organización de Estados Americanos

**Principales Desafíos para la Gestión de la  
Seguridad Ciudadana**

Dr. Gino Costa  
Ex Ministro del Interior de Perú

Santiago, septiembre de 2007

# PRIMER DESAFÍO

## DESARROLLAR EL INSTRUMENTO PARA HACER GESTIÓN

- Ministerio del Interior normalmente débil o copado por la policía
  - Sin funcionarios civiles competentes
  - Sin atribuciones
  - Sin información
  - Sin recursos
  - Sin tradición de mando
- Gran autonomía policial y resistencia al cambio
- Ausencia de civiles formados en seguridad ciudadana
- Tendencia a instrumentalizar políticamente a la policía

# PRIMER DESAFÍO

## DESARROLLAR EL INSTRUMENTO PARA HACER GESTIÓN

¿Cómo encararlo?

- Inestabilidad política no hace atractivo asumir el reto
- Resistencia de civiles a involucrarse en asuntos de seguridad
- Falta de recursos impide armar equipos sólidos
- Tensión entre la urgencia de armar el equipo y el tiempo que esto demanda

# SEGUNDO DESAFÍO

## DESARROLLAR CAPACIDAD DE PROPUESTA (1)

- Interior es visto como un ministerio político, donde prima la política sobre el manejo profesional de la seguridad
- Trabajos académicos sobre seguridad limitados y/o desconexión entre academia y seguridad.
- Cultura del secreto dificulta el estudio de los temas de seguridad
- Preocupaciones de civiles sobre la seguridad son parciales y, con frecuencia, desconocen la operación policial

# SEGUNDO DESAFÍO

## DESARROLLAR CAPACIDAD DE PROPUESTA (2)

- Contradicción entre las propuestas policiales de cambio (consolidar la corporación y su carácter cerrado, autónomo y militarizado) y las propuestas democráticas (abrir y transparentar la gestión, subordinar al poder civil y al Estado de Derecho, civilizar)
- Sin involucrar a la policía no se puede; involucrándola mucho tampoco

# SEGUNDO DESAFÍO

## DESARROLLAR CAPACIDAD DE PROPUESTA

### ¿Cómo encararlo?

- En general, trabajo académico y formación de civiles
- En concreto, Comisión de Reestructuración PNP
  - Comisión de diálogo
    - Incorporación de civiles
    - Aporte de suboficiales y sociedad civil
  - Diagnóstico: fortalezas y debilidades
  - Cronograma
  - Informe
  - Recursos
  - Política de comunicaciones
- En lo internacional, mayor reflexión e intercambio

# TERCER DESAFÍO

## ENFRENTAR CON ÉXITO CONDICIONES POLÍTICAS ADVERSAS

- Inestabilidad política, que afecta principalmente a Interior
- Cambios requieren tiempo, ministros en Interior normalmente no lo tienen

# TERCER DESAFÍO

## ENFRENTAR CON ÉXITO CONDICIONES POLÍTICAS ADVERSAS

¿Cómo encararlo?

- Posibilidades de éxito están íntimamente ligadas a fortaleza del gobierno, a respaldo político de la gestión y continuidad de políticas y de equipos humanos

# CUARTO DESAFÍO

## MANEJAR LA TENSIÓN ENTRE LAS NECESIDADES OPERATIVAS Y LAS REFORMAS INSTITUCIONALES

- Lo operativo es siempre lo más urgente y termina desplazando los cambios institucionales, que son lo más importante
- El mando político depende de la policía para el éxito operativo, fundamental para su gestión. La policía lo sabe.
- El mando policial se puede resistir a las reformas institucionales, actuando con poco celo en lo operativo, haciendo peligrar al mando político

# CUARTO DESAFÍO

## MANEJAR LA TENSION ENTRE LAS NECESIDADES OPERATIVAS Y LAS REFORMAS INSTITUCIONALES

### ¿Cómo encararlo?

- Asegurar el involucramiento del mando político en la planeación y supervisión de las principales operaciones policiales
- Manejar con mucho tino la agenda de cambios institucionales
- Desarrollar alianzas a favor del cambio, dentro y fuera de la policía
- Tener estrategias para identificar y promover a líderes policiales favorables al cambio

# QUINTO DESAFÍO

## IMPEDIR QUE OTRAS NECESIDADES OPERATIVAS POSTERGUEN A LA SEGURIDAD CIUDADANA

- Otras necesidades operativas (orden público, narcotráfico, crimen organizado y terrorismo) postergan a la seguridad ciudadana al último lugar de la agenda operativa, porque son más sensibles políticamente
- Difícil centralizar manejo de la seguridad ciudadana, salvo se cuente con un buen sistema, debidamente organizado
- Existen múltiples actores
- No hay tradición de trabajo interinstitucional
- La policía se resiste a perder el monopolio de la seguridad ciudadana

# QUINTO DESAFÍO

## IMPEDIR QUE OTRAS NECESIDADES OPERATIVAS POSTERGUEN A LA SEGURIDAD CIUDADANA

### ¿Cómo encararlo?

- Organizar y estructurar un buen sistema de seguridad ciudadana. Ello demanda pedagogía política, mucho tiempo, buena información, recursos y paciencia
- Involucrar más activamente a los gobiernos locales, lo que es necesario pero al mismo tiempo problemático en relación con la policía
- Adecuar instituciones nacionales como la policía al manejo local de la seguridad