



Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662  
Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Vol. XXXI, Núm 2  
ABRIL-JUNIO, 2025

# Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

# Comunicación como herramienta en los conflictos sociales por la Policía Nacional del Perú

Mires-Agip, Darwin José\*  
Canchumanya Inga, Danicsa\*\*  
Ancaya Martinez, María del Carmen Emilia\*\*\*  
Flores Mejía, Gisella Socorro\*\*\*\*

## Resumen

El presente artículo tiene como objetivo principal analizar el empleo de la comunicación como una herramienta efectiva para mitigar el impacto dañoso de los conflictos sociales por la Policía Nacional del Perú; siendo esta investigación de tipo básica, con enfoque cualitativo y diseño fenomenológico-hermenéutico, aplicando el método inductivo; a través de las técnicas de entrevista y análisis documental con sus respectivos instrumentos (guía de entrevista semiestructurada y ficha de análisis documental) debidamente validadas por expertos. Asimismo, se focalizó en el personal policial con experiencia como negociadores empíricos, complementada con la perspectiva de dirigentes sociales. Se obtuvo como resultado que el policía debe comprender y aplicar la escucha activa para desarrollar una comunicación efectiva, para lo cual debe potenciar sus capacidades, habilidades y estrategias comunicativas dentro de un teatro de operaciones o situación de crisis. Se concluyó que el desempeño del policía que hace las veces de negociador empírico debe incluir competencias sobre técnicas de negociación y estrategias de comunicación efectiva como negociador policial de orden público, que previene, reduce y evita acciones violentas en el contexto de un conflicto social, con una visión esencialmente proactiva y preventiva.

**Palabras clave:** Comunicación; conflicto social; comunicación asertiva; negociación; tratamiento constructivo.

---

\* Magister en Administración y Ciencias Policiales. Comandante de la Policía Nacional del Perú, Lima, Perú. Docente en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, Lima, Perú. E-mail: [mires@escpograpnp.com](mailto:mires@escpograpnp.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3110-3785>

\*\* Abogada. Instructora en Derechos Humanos en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, Lima, Perú. E-mail: [deanchumanya@policia.gob.pe](mailto:deanchumanya@policia.gob.pe) ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2494-2287>

\*\*\* Doctora en Administración. Docente y Coordinadora de la Maestría en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. E-mail: [mancayam@ucv.edu.pe](mailto:mancayam@ucv.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4204-1321>

\*\*\*\* Doctora en Psicología. Docente a Tiempo Completo en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú E-mail: [gfloresme@ucvvirtual.edu.pe](mailto:gfloresme@ucvvirtual.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1558-7022>

# Communication as a tool in social conflicts by the National Police of Peru

## Abstract

The main objective of this article is to analyze the use of communication as an effective tool to mitigate the damaging impact of social conflicts by the Peruvian National Police. This research is of a basic nature, with a qualitative approach and a phenomenological-hermeneutic design, applying the inductive method through interview techniques and documentary analysis with their respective instruments (semi-structured interview guide and documentary analysis form) duly validated by experts. Likewise, the focus was on police personnel with experience as empirical negotiators, complemented by the perspective of social leaders. The result was that police officers must understand and apply active listening to develop effective communication, for which they must enhance their communication skills, abilities, and strategies within a theater of operations or crisis situation. It was concluded that the performance of police officers acting as empirical negotiators must include competencies in negotiation techniques and effective communication strategies as public order police negotiators, who prevent, reduce, and avoid violent actions in the context of a social conflict, with an essentially proactive and preventive vision.

**Keywords:** Communication; social conflict; assertive communication; negotiation; constructive treatment.

## Introducción

La naturaleza cambiante de los conflictos sociales a nivel global provoca gran incertidumbre para el desarrollo de los Estados, debido a las crisis sociopolíticas que origina; manifestada en la fragilidad de las relaciones humanas, nuevas formas de convivencia, la globalización, crisis de valores y un débil vínculo entre los gobiernos y los ciudadanos (Zygmunt, 2022).

Este escenario se constituye en un terreno fértil para la germinación de conflictos sociales promovidos por movimientos sociales como el movimiento 15M en Europa; Madres de Plaza Mayo y Ni una Menos en Argentina; los Sin Tierra en Brasil; y la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP) y el Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP). En el ejercicio de su derecho a la protesta, estos movimientos han promovido movilizaciones multitudinarias que a menudo se tornan violentas, ocasionando muertes, heridos y daños materiales al patrimonio público y privado.

Para la policía, prevenir estos conflictos representa un gran desafío, puesto que

deben diseñar y ejecutar estrategias tácticas y operacionales para la intervención. En este contexto, el diálogo surge como una herramienta de comunicación clave para abordar estos conflictos (Chirinos y Villasmil, 2010; Pluta, 2020; Stott y Radburn, 2020; Vogt y Giljohann, 2022).

Latinoamérica no es ajena a los conflictos sociales. La Defensoría del Pueblo de Bolivia (2024), informó que durante el primer trimestre del 2024 se registraron 103 hechos de conflictividad, de los cuales el 73% (75) correspondieron a conflictos sociales activos, 26% (27) a alertas tempranas y 1% (1) a acuerdos de conflicto. La mayor medida de presión ejercida fue el bloqueo de vías, cada vez con mayor intensidad y duración (33% - 34), principalmente en demandas del ámbito laboral, económico, educativo y de servicios básicos (57% - 52); siendo las causas subyacentes necesidades estructurales, exclusión social, la desigualdad económica y la pobreza.

En Colombia, las consecuencias de tales conflictos llevaron a la Sala de Casación Civil de la Corte Suprema de Justicia a emitir la Sentencia STC7641 del 22 de septiembre

de 2020, ordenando a la Policía Nacional, la Fiscalía y la Procuraduría General de la Nación, formular un protocolo de acciones precautorias, concomitantes y ulteriores denominado: “Estatuto de reacción, uso y verificación de la fuerza legítima del Estado, y protección del derecho a la protesta pacífica ciudadana” (p. 133). Este protocolo considera al diálogo asertivo como la primera opción antes de hacer uso de la fuerza, utilizando esta herramienta para minimizar los costos sociales y promover un enfoque transformador del conflicto social.

En Perú, las cifras casi se duplicaron según los reportes emitidos por la Defensoría del Pueblo de Perú (2024), registrando 209 conflictos sociales, entre activos (9,4% - 166) y latentes (20,6% - 43). En 147 (48%) de estos conflictos se registraron episodios de violencia y confrontaciones con la policía, lo cual provocó daños materiales y afectaciones a la integridad personal y vida de los actores involucrados.

En ese orden de ideas, la Constitución Política del Perú de 1993, en su artículo 2, reconoce la libertad de crítica de los ciudadanos, amparada en los derechos fundamentales y principios constitucionales. Esto incluye la libertad de conciencia (inciso 3), de opinión, expresión y difusión de ideas por cualquier medio (inciso 4), la libertad de reunirse pacíficamente (inciso 12) y el derecho a la huelga (artículo 28). Además, el artículo 166 consagra como finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú, garantizar, mantener y restablecer el orden interno y público, conforme lo sostiene el Tribunal Constitucional del Perú (Expediente 0009-2018-PI/TC de 2020).

La Policía, en el ejercicio de sus funciones, debe garantizar la seguridad de los manifestantes y el libre desarrollo de reuniones pacíficas, protegiéndolos de actos violentos por parte de otros y de terceros ajenos a la protesta. Se prioriza el uso de técnicas de comunicación y negociación; en caso de violencia, como último recurso, la Policía está facultada para hacer uso progresivo y diferenciado de la fuerza, siguiendo los principios de legalidad,

necesidad y proporcionalidad, conforme al marco normativo supranacional, las atribuciones conferidas por la Ley de la Policía Nacional del Perú (Decreto Supremo No. 026-2017-IN de 2017), el Decreto Legislativo que regula el uso de la fuerza por la Policía Nacional del Perú (Decreto Legislativo No. 1186 de 2015) y el Manual de Derechos Humanos aplicados a la función policial (Resolución Ministerial No. 952-2018-IN de 2018).

La Dirección Nacional de Operaciones Especiales (a nivel nacional) y la Unidad de Servicios Especiales (a nivel regional y local), son unidades especializadas para el mantenimiento y restablecimiento del orden público. Según Zanabria (2022), es importante priorizar su capacitación, entrenamiento, instrucción y equipamiento, dotándoles de medios logísticos esenciales y fortaleciendo sus conocimientos y destrezas. Esto incluye la aplicación de guías para negociadores no entrenados en operaciones de mantenimiento y restablecimiento del orden público, dado que la comunicación es una herramienta clave para interactuar con líderes sociales durante protestas, persuadiéndolos para evitar actos violentos y confrontaciones con las fuerzas del orden (Lazarte, 2018).

El objetivo del estudio es analizar la importancia de la comunicación policial como medio para mitigar el impacto de los conflictos sociales gestionados por la Policía Nacional del Perú (PNP), especialmente cuando las Unidades de Servicios Especiales (USE) ejercen su rol constitucional de garantizar, mantener y restablecer el orden interno y orden público. Unidad policial especializada que tuvo participación activa en los conflictos y movilizaciones registradas en el último quinquenio, que se caracterizaron por hechos de “violencia” con consecuencias fatales y daños materiales.

El desarrollo teórico, se fundamenta en la aplicación de teorías de la comunicación en conflictos, como la comunicación humana definida como el proceso de transmisión de información y significado entre individuos (Hernández, Cogco y Gómez, 2020), que puede

verse interferida por el “ruido” e involucra un emisor, un mensaje, un canal y un receptor (Shannon y Weaver, 1964); Comunicación No Violenta (CNV), que se centra en la empatía y la conexión genuina entre las partes en conflicto, que en el contexto policial, puede ser una herramienta para reducir tensiones y fomentar un diálogo constructivo (Rosenberg, 2017); comunicación de crisis, que implica la gestión de la información durante situaciones de emergencia o conflicto, que para ser efectiva requiere rapidez, precisión y empatía, para mantener la confianza pública y mitigar el impacto del conflicto (Coombs, 2015).

De igual forma, las teorías de la comunicación en contextos policiales ofrecen herramientas que contribuyen a mejorar la percepción pública y a gestionar los conflictos de manera efectiva. La comunicación estratégica policial, entendida como el uso planificado y coordinado de la información para cumplir con los objetivos de seguridad y orden público, facilita la interacción entre la policía y la ciudadanía, permitiendo una respuesta planificada ante distintas situaciones (Kappeler y Potter, 2017).

En este sentido, la negociación en crisis se presenta como un recurso valioso en la gestión de situaciones de alta tensión, puesto que el método de “negociación basada en principios” se centra en identificar intereses compartidos y construir soluciones equitativas. En el ámbito policial, su aplicación ayuda a reducir el riesgo de confrontaciones y a propiciar acuerdos que eviten el escalamiento de la violencia (Fisher, Ury y Patton, 1993).

El uso de los medios de comunicación por parte de la policía influye directamente en la percepción pública de su labor. Una relación transparente y bien gestionada con la prensa contribuye a la difusión precisa de la información y a la transmisión de mensajes estratégicos a la ciudadanía (Reiner, 2010). Analizar la comunicación policial en contextos de conflicto requiere considerar diversas perspectivas teóricas. La aplicación de principios de la comunicación humana, la comunicación no verbal, la gestión de crisis y estrategias diseñadas para el ámbito policial, favorece una respuesta más estructurada y

orientada al diálogo, fortaleciendo la capacidad institucional para abordar situaciones de tensión de manera efectiva.

## 1. Metodología

La investigación es del tipo básica cuyo objetivo es recopilar y analizar datos para construir una base de conocimiento. Se busca comprender, explicar y predecir principios fundamentales del fenómeno estudiado, siguiendo un marco teórico para generar nuevas teorías (Behar, 2008). Siendo de enfoque cualitativo, porque estudia las experiencias y percepciones de los actores involucrados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), identificándose como categorías de estudio la Comunicación y, como subcategorías, el Conflicto Social, la Comunicación Asertiva y el Tratamiento Constructivo de Comunicación, todas codificadas y analizadas desde la perspectiva del personal policial de la Unidad de Servicios Especiales en Lima Centro, Perú.

El diseño de la investigación fue fenomenológico-hermenéutico, centrado en explorar datos, describir experiencias y comprender hechos de manera objetiva y sin prejuicios (Sánchez, 2019), analizando el uso de la comunicación como herramienta de interacción entre líderes de movilizaciones sociales violentas y policías, considerando los roles desempeñados dentro de la unidad.

La población comprende a todos los efectivos policiales de la Unidad de Servicios Especiales de la región Policial de Lima-Perú y dirigentes sociales de gremios sindicales, seleccionando una muestra no probabilística de 20 servidores policiales y tres (3) dirigentes sociales, elegidos por su rol y función específica. Los criterios de selección incluían al menos cinco años de servicio en la unidad, participación en movilizaciones violentas recientes, capacitación en control de multitudes; y, en el caso de dirigentes sociales, con un mínimo de cinco años de experiencia reconocida en su rol. Se excluyó a los policías en funciones específicas como escopeteros y a los afiliados a organizaciones sociales sin capacidad de decisión.

Para la recolección de datos se utilizaron el análisis documental y las entrevistas, apoyándose en instrumentos como la ficha de análisis de datos y la guía de entrevista semiestructurada, validadas por expertos. La matriz de categorización incluyó la comunicación desde un enfoque de asertividad, subdividida en el impacto del conflicto social en el Cercado de Lima-Perú, la comunicación asertiva y el tratamiento constructivo de la comunicación entre los actores sociales. Se formularon quince preguntas en la guía de entrevista, diseñadas por un panel de expertos compuesto por un metodólogo y dos Oficiales Superiores de la PNP, con experiencia en conflictos sociales.

La recolección de información empleó fuentes documentales y entrevistas para la triangulación de información, asegurando el respeto por los derechos de los participantes, quienes firmaron un consentimiento informado para garantizar la confidencialidad y el manejo ético del estudio. El análisis de los datos se realizó mediante el método inductivo y el análisis discursivo, permitiendo deconstruir, reconstruir e interpretar la información obtenida (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

## **2. Resultados y discusión**

Los servidores policiales entrevistados afirmaron que los conflictos sociales afectaron el desarrollo de las actividades laborales, comerciales, económicas y turísticas; presentándose daños al patrimonio cultural, saqueos, bloqueos de vías de comunicación (urbanas, interurbanas, puentes, autopistas), vandalismo y destrucción del ornato público, así como afectaciones a la integridad personal; siendo los focos instituciones del Estado ubicadas en el Cercado de Lima, como el Palacio de Gobierno, el Congreso de la República, el Poder Judicial y varios ministerios.

Por otra parte, los dirigentes gremiales y sindicales sostienen que los conflictos sociales fueron positivos, puesto que representan la única forma en que el pueblo puede

hacer escuchar sus demandas y exigencias. Esta situación pone a prueba la actuación profesional de las fuerzas del orden, quienes, según los entrevistados, consideran que un conflicto social: “Afecta a las personas que no están inmersas en las manifestaciones y muchas veces en contra” (USE-PL-02, comunicación personal, 18 de mayo de 2024); “afecta las actividades económicas [obliga al cierre de negocios] y el turismo, por alteración del orden público, vulnera derechos fundamentales como libertad de tránsito [vehicular y peatonal], a la integridad física, a la propiedad [robos, saqueos, pintas, entre otros]” (USE-PL-03, comunicación personal, 27 de mayo de 2024).

Tiene doble efecto en la imagen de la PNP, desde el punto de vista positivo, por ejemplo en la Toma de Lima 1 se notó una disposición táctica adecuada de las fuerzas del orden, desde el punto de vista negativo, las actuaciones aisladas de algunos efectivos policiales [uso excesivo de la fuerza] afectaron la imagen institucional, lo cual denota falta de capacitación y reentrenamiento. (USE-PL-07, comunicación personal, 30 de junio de 2024).

Otros comentaron que: “Es recurrente las concentraciones en las principales instituciones del Estado” (USE-PL-13, comunicación personal, 07 de agosto de 2024); y, “la protesta es una práctica común para que los ciudadanos logren la atención de sus necesidades básicas” (USE-PL-17, comunicación personal, 24 de agosto de 2024).

Los factores que influyeron en el escalamiento de los conflictos sociales incluyen, desde una perspectiva general, la falta de comunicación entre los actores sociales, la desinformación o información manipulada, la inestabilidad política y la falta de seguridad para las personas vulnerables, que los gremios sindicales describen como “represión policial”. Además, señalan la presencia de falsos representantes de comunidades que aprovechan las protestas para delinquir.

Desde el punto de vista operativo policial, los factores son la falta de control emocional del personal policial en situaciones de crisis, la falta de liderazgo de los mandos y

la ausencia de una estrategia de comunicación institucional. Esta estrategia debería clarificar el rol de la Policía en una protesta social y establecer un mecanismo de sanciones por el uso excesivo de la fuerza, basado en la transparencia institucional, para fortalecer la autoridad y la confianza de la sociedad:

La falta de atención de las necesidades sociales de carácter estructural, incumplimiento de promesas políticas, falta de comunicación entre actores involucrados, desinformación y manipulación de la información a través de medios de comunicación [TV, radio y redes sociales] por grupos de interés, limitada y cuasi nulo control de los manifestantes [participación y conducta] que posibilita su infiltración por personas al margen de la ley o ajenas, la violencia policial [sostenido por los dirigentes sociales], falta de liderazgo de los oficiales, control emocional del personal policial y ausencia de una estrategia comunicacional que procure no solo hacer conocer el verdadero rol que cumple la Policía en una protesta social. (USE-PL-12, comunicación personal, 01 de agosto de 2024)

La institución policial ha desarrollado diversas acciones para manejar los conflictos sociales, como capacitaciones, programas, talleres y reentrenamientos, basados en la normatividad del uso de la fuerza de la Policía Nacional del Perú (Decreto Legislativo 1186 de 2015). Estas actividades están orientadas a mejorar las habilidades y destrezas del personal en técnicas de intervención y manejo de los medios policiales para enfrentar manifestaciones violentas. Sin embargo, se ha dado una capacitación muy limitada en técnicas de negociación y habilidades blandas, para abordar y dialogar en un conflicto social, relegando estos aspectos a un segundo plano.

Es necesario fortalecer una estrategia de comunicación policial asertiva y efectiva, que permita persuadir, disuadir y negociar, promoviendo el respeto mutuo entre manifestantes y policías, bajo la premisa de que la actuación policial es neutral y garante de derechos. No obstante, los dirigentes sociales tienen una percepción errada sobre el rol y misión constitucional de la policía

en estos contextos, considerándola negativa. Creen que la policía escucha poco al pueblo y favorece a personas o instituciones con poder económico o político, cometiendo abusos contra los manifestantes. Según los entrevistados, las acciones desarrolladas por la institución policial para abordar los conflictos sociales se han centrado especialmente en mejorar habilidades duras:

Se viene desarrollando operaciones preventivas, estrategias técnico-tácticas para prever que los conflictos sociales no escalen a niveles fuera de control, específicamente, capacitación del personal policial que participa directa e indirectamente en operaciones de mantenimiento y restablecimiento del orden público a través de cursos de capacitación y talleres de entrenamiento y reentrenamiento y conferencias, tomando en cuenta experiencias anteriores; se incide en el control físico y uso de armas no letales [para afrontar manifestaciones violentas]. Sin embargo, se está dejando de lado [no se enseña ni profundiza] abordar el aspecto del diálogo policial como mecanismo de comunicación para transmitir aspectos legales o disposiciones que permita superar o evitar conductas violentas basadas en la persuasión, disuasión y negociación desde el nivel de entrevista con los actores que participan en una protesta, sólo se aborda la verbalización como nivel de fuerza. Los dirigentes sindicales perciben que la policía actúa violentamente en las manifestaciones, no tiene empatía con las necesidades del pueblo, ni plataformas de lucha. (USE-PL-19, comunicación personal, 29 de agosto de 2024)

Las estrategias diseñadas por la institución policial para afrontar los conflictos sociales, se centran en la capacitación y asignación de tareas a cada unidad policial, siguiendo directivas y órdenes operativas con respaldo legal, orientadas a reducir o neutralizar daños materiales y afectaciones a la integridad personal. Sin embargo, estas estrategias descuidan el aspecto emocional y comunicativo que los mandos policiales deben desarrollar, al no evaluar los riesgos derivados del manejo inadecuado de las reacciones emocionales de los funcionarios y la falta

de contacto verbal con dirigentes sindicales. Esta carencia ha llevado en ocasiones a la vulneración de derechos de algunos manifestantes y al uso desmedido de la fuerza, lo que provoca reacciones violentas por parte de la multitud.

El uso de tecnologías como drones y cámaras de videovigilancia puede generalizar la conducta violenta de unos pocos manifestantes a toda la masa. A pesar de esto, es crucial que el personal policial de la Unidad de Servicios Especiales conozca su misión y a los dirigentes sindicales, gracias a su capacitación y experiencia en operaciones de mantenimiento del orden público. Esto ha permitido una comunicación asertiva con los líderes sindicales, logrando concienciar a los manifestantes sobre su derecho a protestar pacíficamente y advirtiéndoles que la ley permite el uso progresivo y diferenciado de la fuerza en caso de violencia, con posibles responsabilidades penales. Según los entrevistados, estas acciones han sido efectivas en algunos conflictos sociales:

La superioridad desarrolla estrategias basadas en la preparación del personal y formulación de ordenes de operaciones a ejecutar ante un conflicto social convocado, especificando las tareas de cada unidad que va a estar comprometida como: Personal paramédico, monitoreo con dron, priorizar radios de comunicación entre los jefes de escuadra, vehículos de multiuso, uso de equipos de aislamiento como vallas metálicas, conos, equipos de captura, orientado a mitigar daños materiales o personales. Se descuida la parte emocional del policía, no se incide ni trabaja en la percepción del riesgo, ni en técnicas de manejo para un control emocional, dejando este vacío que puede conducir a la vulneración de derechos de las personas que participan o no en una protesta. Algunas veces ha contribuido conocer de forma clara la misión y recurrir a la comunicación para prevenir acciones violentas. (USE-PL-01, comunicación personal, 03 de mayo de 2024)

Se identificaron tres factores clave que influyen en la comunicación asertiva entre la policía y los actores sociales durante una manifestación. El factor personal: El

policía debe cuidar la tonalidad, modulación y contenido del mensaje para que sea claro y fácil de entender; además de escuchar e interpretar las respuestas sin prejuicios y discernir emocionalmente cuándo dialogar, persuadir, disuadir o negociar. El factor exógeno: El policía debe considerar el ruido del entorno que puede afectar la percepción del mensaje o impedir que sea escuchado. Y el factor de discapacidad física del receptor: El policía debe preguntarse por qué el receptor no obedece las indicaciones, considerando posibles discapacidades auditivas, mentales o físicas que dificulten la movilidad inmediata o autónoma.

Deben tenerse en cuenta factores personales y exógenos que influyen en ella, por ejemplo, la tonalidad, modulación, contenido del mensaje [que tiene que ser legal y verdadero], por parte del emisor a lo cual se le puede agregar la capacidad de escuchar e interpretar respuestas y la habilidad para discernir emocionalmente cuándo dialogar, cuándo persuadir, cuándo disuadir, cuándo negociar. Por otro lado, debe tenerse en cuenta la posibilidad de un factor de discapacidad física del receptor o receptores, por ejemplo, porque no escucha, tiene una discapacidad mental o física. Puede sonar irrisorio, pero ha sucedido y puede volver a suceder. (USE-PL-20, comunicación personal, 31 de agosto de 2024)

La comunicación asertiva entre la policía y los dirigentes sociales ha tenido un impacto positivo en la gestión de algunos conflictos sociales, evitando que estos escalen hacia niveles de crisis con consecuencias graves como heridos o fallecidos. Por esta razón, es crucial que los policías dominen técnicas de negociación y comunicación asertiva, para coordinar y cooperar efectivamente durante movilizaciones sociales, ya sea en puntos de concentración como plazas, parques o frente a entidades públicas.

Se enfatiza que “una palabra mal dicha o mal entendida puede ser la chispa que encienda un conflicto hasta alcanzar una crisis” (USE-PL-15, comunicación personal, 17 de agosto de 2024). Aunque no hay negociadores policiales especializados en orden público, los

jefes de unidad o líderes de escuadra, tienen la responsabilidad de negociar y dialogar basándose en su amplia experiencia en el campo.

Es necesario capacitar continuamente a los policías en comunicación asertiva y técnicas de negociación en orden público, con el objetivo de internalizar que el diálogo basado en el respeto mutuo, la transmisión de información veraz y la comprensión de las verdaderas causas de los conflictos, son fundamentales para abordar las manifestaciones sociales de manera efectiva. En años recientes, las manifestaciones violentas han aumentado, y los entrevistados civiles, como dirigentes sindicales, señalan que la falta de oportunidades para expresar sus ideas y limitaciones ha llevado al uso de la violencia para llamar la atención sobre sus reclamos, enfrentando así la represión policial; recomendándose identificar y registrar a los verdaderos líderes comunitarios y evitar líderes usurpadores.

Los entrevistados policiales coinciden en que una comunicación efectiva y oportuna puede aclarar malentendidos, establecer posiciones claras y potencialmente alcanzar acuerdos que eviten que los conflictos escalen a niveles de crisis durante las movilizaciones, reduciendo así las posibilidades de disturbios públicos. Para lograr esto, el policía negociador debe estar bien informado, emitir mensajes precisos y mantener la calma; mientras sigue los procedimientos establecidos, lo que permite dispersar a la multitud sin recurrir a la fuerza y fortalecer las relaciones futuras con todas las partes involucradas.

Es con la capacitación permanente, internalizar en el efectivo policial que la mejor forma de abordar los conflictos sociales es creando espacios de diálogo y de respeto mutuo. Una protesta puede terminar en un conflicto y a su vez en un enfrentamiento estéril cuando se busca resolverlo tan solo usando la fuerza, y en escenarios extremos con el empleo de la violencia. La comunicación es el factor ideal para la solución de los conflictos. Sin embargo, solo su uso oportuno y eficiente va a contribuir a despejar las dudas, aclarar las ideas y sobre todo fijar posiciones para

llegar a establecer potenciales acuerdos evitando de esta manera el escalamiento a niveles de crisis de los conflictos sociales, en ello radica el efecto constructivo de la comunicación. Un tratamiento adecuado y constructivo del conflicto en el cual se prioriza el diálogo puede tener un efecto positivo, ya que, en vez de deteriorar, termina coadyuvando al fortalecimiento de las relaciones futuras entre las partes que podrían entrar en un conflicto: la comunidad y las fuerzas del orden. (USE-PL-04, comunicación personal, 06 de junio de 2024)

Las condiciones para un tratamiento constructivo de la comunicación son prioritarias para todas las partes involucradas en un conflicto social. La policía actúa como facilitadora y no como solucionadora de demandas, aunque un abordaje adecuado puede prevenir acciones violentas. Según los entrevistados policiales, la capacitación y el reentrenamiento han mejorado la capacidad de respuesta operativa en manifestaciones violentas, pero reconocen una falta de formación en comunicación asertiva. A pesar de la alta frecuencia de conflictos sociales, algunos de estos se han abordado de manera empírica para evitar que escalen hacia crisis violentas.

Los policías mencionan que desconocen las medidas o estrategias institucionales propuestas y solo tienen acceso a dos formas de abordaje promovidas: La verbalización como medida preventiva dentro del marco legal del uso de la fuerza; y, una secuencia de pasos para negociadores no especializados descrita en el Manual de Derechos Humanos aplicados a la función policial, que consideran insuficiente; además, señalan la ausencia de negociadores policiales debidamente capacitados y acreditados.

La comunicación como herramienta efectiva en los conflictos sociales debe incluir varios aspectos clave: En primer lugar, la escucha activa, que implica prestar atención genuina al interlocutor para mostrar interés en sus preocupaciones. En segundo lugar, la comunicación efectiva requiere utilizar un lenguaje corporal apropiado, ajustar el tono de voz al contexto, y emplear mensajes

claros, comprensibles y concisos para evitar ambigüedades que puedan indicar falta de sinceridad en la comunicación (Barros y Díaz, 2019).

Por lo tanto, es fundamental que el personal policial asignado a la Unidad de Servicios Especiales se entrene en un entorno simulado donde puedan demostrar y desarrollar habilidades comunicativas asertivas en situaciones de crisis frente a líderes representantes de manifestantes, subrayándose la necesidad de establecer un perfil definido para un negociador policial en el ámbito del orden público.

Respecto al impacto de los conflictos sociales en el Cercado de Lima, se evidenciaron dos posturas desde la perspectiva de los actores involucrados: Una “negativa”, debido a los disturbios que afectaron actividades laborales, comerciales, económicas y turísticas en una zona central donde se encuentran sedes gubernamentales y comerciales, encontrándose resultados similares como los de Bonet-Martí y Ubasart-González (2021), sobre conflictos en Cataluña, España.

Por otra parte, se identificó una percepción “positiva”, considerando que estos conflictos son la única vía para que el pueblo haga escuchar sus demandas y exigencias, apoyado por directrices como la “Guía de acompañamiento a las movilizaciones ciudadanas” de la Procuraduría General de la Nación y Defensoría del Pueblo de Colombia (2020), que promueve transformar conflictos a través del diálogo. En este contexto, se resalta la importancia de las estrategias de comunicación de la Policía como herramientas efectivas para reducir las probabilidades de violencia durante tales eventos.

Entre los factores que influyen en el escalamiento de un conflicto social se identificó: A nivel general: (1) Falta de comunicación entre los actores sociales; (2) desinformación o información errónea (manipulada); (3) la inestabilidad política; y, (4) falta de seguridad a grupos vulnerables; y, a nivel operativo policial: (1) Falta de control emocional del personal policial que participa en conflicto; (2) falta de liderazgo; y, (3) falta de

una estrategia de comunicación institucional; factores que al ser gestionados eficazmente o superados permitiría legitimar sus actuaciones ante la sociedad, consecuentemente mejorar su credibilidad como institución policial, como “garante de derechos” en las movilizaciones sociales (Aguirre, 2020; Defensoría del Pueblo de Perú, 2023).

La institución policial ha centrado sus esfuerzos en la mitigación de los conflictos sociales, especialmente en las manifestaciones violentas, mediante capacitaciones, talleres y reentrenamientos sobre el uso de la fuerza en el marco normativo de la Policía Nacional del Perú. Estas acciones buscan fortalecer las destrezas y habilidades técnicas de intervención, así como el manejo de los medios policiales en escenarios de crisis. No obstante, la capacitación en técnicas de negociación ha sido relegada, limitando el desarrollo de estrategias de comunicación policial que favorezcan el diálogo en situaciones de conflicto.

Zanabria (2022), destaca la necesidad de fortalecer esta dimensión a través de la capacitación continua en la “Guía para negociadores no entrenados”, descrita en el Manual de Derechos Humanos aplicados a la Función Policial. Esto permitiría mejorar las competencias comunicativas de los funcionarios encargados del mantenimiento del orden, proporcionándoles herramientas para gestionar crisis mediante la negociación y el entendimiento mutuo.

En el contexto de la comunicación asertiva, que se desarrolla entre el personal policial de la Unidad de Servicios Especiales y actores sociales de un conflicto social, resulta trascendente tomar en cuenta tres aspectos o factores: Factor personal, como la tonalidad, modulación, contenido del mensaje, oportunidad, fácil comprensión, escucha y respuesta activa; factor exógeno, se considera el ruido del entorno, atendiendo la percepción del mensaje y ser escuchado; y, el factor discapacidad física del receptor; la cual según Cobler (2019), podría superarse recurriendo precisamente a la comunicación asertiva como herramienta entre los interlocutores

dentro del proceso de mediación; si se analiza las experiencias como el “Baguazo-2009”, “Conflicto Social en Puno-2022” y otros; asimismo, se debería tener en cuenta al idioma o dialecto en el factor personal, y, la idiosincrasia o cosmovisión en el factor exógeno para evitar transgredir la sensibilidad social que representan los manifestantes.

La comunicación efectiva en los conflictos sociales es esencial, puesto que “una palabra mal dicha o mal entendida puede ser la mecha que encienda un conflicto a niveles de crisis” (USE-PL-15, comunicación personal, 17 de agosto de 2024). Actualmente, la interacción comunicativa en el orden público es conducida empíricamente por líderes de escuadra y jefes de unidad, quienes, basados en su experiencia, intentan manejar situaciones con resultados variables (Vela, 2020).

Aunque en ocasiones han logrado mantener la paz entre manifestantes, estas estrategias empíricas no siempre son efectivas en contrarrestar las barreras comunicativas que podrían prevenir acciones violentas (Steele, 2018). Por consecuencia, es crucial desarrollar capacidades técnicas y estratégicas en la comunicación para intervenir de manera efectiva en conflictos sociales, facilitando la persuasión, disuasión y el diálogo, que permitan gestionar constructivamente el derecho a la protesta y las demandas sociales.

El tratamiento constructivo de la comunicación empleada por el personal de la Unidad de Servicios Especiales – Lima Centro, incidió en la gestión de los conflictos sociales. El policía, al actuar como negociador empírico y contar con acceso a información actualizada, precisa y confiable, logra emitir mensajes claros, oportunos y adecuados a cada situación particular.

Peña (2020), denomina este proceso mediación policial a través de la comunicación no violenta, método asumido por la Policía Nacional de Colombia para facilitar la transformación de los conflictos sociales. Esta estrategia contribuye a la generación de entendimiento mutuo, la construcción de acuerdos que promueven una movilización social pacífica sin recurrir al uso de la fuerza

y el desarrollo de acciones que refuercen el respeto y la empatía entre los actores involucrados; no obstante, el bajo nivel de coherencia social, es capaz de intensificar la conflictividad y dificulta su tratamiento constructivo (Eckert y Willems, 2003).

Por otra parte, en los conflictos sociales se requiere considerar las condiciones del tratamiento constructivo de comunicación entre los actores sociales. El policía como facilitador al promover espacios de diálogo para prevenir el escalamiento del conflicto social a un nivel de crisis (Gámez, 2018), pues, el Método de Interacción Social en Comunicación (MISCOM) aplicado a contextos interculturales, que se desarrolla en tres fases: Reconstrucción identitaria (estructura organizativa y realidad social), reconocimiento de la comunicación (modos y medios de comunicación interna y externa, DAFO) y programa de acción (planificación), fortaleció las habilidades de comunicación del policía en conflictos sociales.

Por ello, la sola capacitación en tácticas operativas en mantenimiento del orden público, contribuye parcialmente a mejorar la acción de respuesta en manifestaciones violentas; a diferencia, si se suma la formación policial en comunicación asertiva y el uso de técnicas de negociación, contribuirá en ampliar el concepto de verbalización y profundizar en estrategias comunicacionales en el marco de la guía de negociadores no entrenados establecido en la normatividad del uso de la fuerza (Jiménez, 2021) y darse atención integral a los conflictos desde la óptica funcional que desarrolla la policía.

La comunicación como herramienta efectiva en los conflictos sociales comprende: La escucha activa, comunicación asertiva, pensamiento crítico y lenguaje no verbal, tal como lo presenta Camacho y Céspedes (2018), los cuales la denominan gestión humana “caso de la policía colombiana”, postulando el perfil de policía mediador; por ello, el personal policial de la Unidad de Servicios Especiales Lima – Centro-Perú, debe poseer e internalizar tales competencias para ponerlas en práctica en el teatro de operaciones, denotando sus

habilidades comunicativas en el abordaje a los actores sociales dentro de un conflicto social, y así iniciar desde un diseño de perfil de policía negociador en orden público; concordante a las características de un policía proactivo y preventivo, antes que reactivo (Cobler, 2019).

## **Conclusiones**

Los conflictos sociales violentos influyen de forma negativa, porque originan un escenario de confrontación entre la policía y ciudadanos que participan en las manifestaciones o protestas sociales violentas, como las ocurridas en el último quinquenio, que surgieron principalmente por la desatención de necesidades estructurales por parte del Estado, afectando derechos diversos de los actores, la actividad comercial, laboral y económica.

Situación que erróneamente polarizó la percepción social estigmatizándose a la policía como represiva - opresora y al manifestante como vándalo; perdiéndose de vista a una herramienta valiosa como la comunicación asertiva y empática con un enfoque constructivo (visión de convivencia pacífica) entre actores de una protesta, que contribuiría indudablemente a concienciar y comprender que el ejercicio del derecho a la protesta es pacífica y que la policía es un garante de la seguridad pública y sus derechos.

El empleo de la comunicación asertiva del policía y actores sociales, se constituye en una herramienta esencial para prevenir que un conflicto social escale a una fase o nivel de crisis, lo cual exige, promover capacitaciones, talleres, reentrenamientos e impulsar su acreditación como negociadores policiales, que permita fortalecer y formalizar sus competencias (capacidades, destrezas y habilidades), adquiridas como negociador policial que tenga como prioridad agotar y emplear la comunicación antes que el uso de la fuerza, para lograr el control, mantenimiento y establecimiento del orden público en una manifestación como miembro de la Unidad de Servicios Especiales.

La Unidad de Servicios Especiales, desarrolla empíricamente el tratamiento

constructivo de la comunicación en los conflictos sociales, basado en su experiencia laboral, logrando en algunos casos promover espacios de diálogo entre los actores sociales, por ello, debe dinamizarse la formación y capacitación en el marco de la guía de negociadores no entrenados del Manual de Derechos Humanos Aplicados a la Función Policial de forma técnica y especializada, para promover el uso profesional de técnicas de negociación efectivas.

El personal policial asignado o que desempeña la función de negociador empírico de la Unidad de Servicios Especiales, debe dominar diversas técnicas de comunicación efectiva para abordar exitosamente a los actores sociales dentro de un conflicto. Para ello se requiere que posean las competencias y perfil de un negociador policial en orden público con visión proactiva y preventiva.

Por consecuencia, desde el ámbito práctico, esta investigación aporta evidencia operativa sobre la necesidad de formalizar la figura del negociador policial dentro de la USE, estableciendo directrices claras sobre su formación y actuación en el marco de la normativa vigente. Se ha identificado que la comunicación no solo es un mecanismo persuasivo para evitar el escalamiento del conflicto, sino que también fortalece la percepción institucional de la Policía Nacional del Perú como garante del orden y los derechos ciudadanos.

En este sentido, los hallazgos del estudio respaldan la implementación de un programa especializado de capacitación en técnicas de comunicación y negociación policial, con módulos específicos en gestión de crisis, mediación intercultural y psicología del conflicto. Asimismo, se recomienda la inclusión de estos lineamientos en los manuales de intervención de la USE para garantizar una aplicación estandarizada de estos procedimientos en futuras movilizaciones.

No obstante, se identificaron limitaciones operativas y metodológicas que podrían haber influido en los alcances del estudio. En primer lugar, el personal de la USE actúa en escenarios dinámicos y de

rápida evolución, lo que dificulta la aplicación homogénea de estrategias de comunicación en todos los conflictos analizados. Además, la falta de acceso a registros oficiales sobre intervenciones anteriores impidió una evaluación cuantitativa más detallada sobre la efectividad de las tácticas empleadas. Asimismo, el estudio se centró en una unidad específica dentro de Lima Metropolitana, Perú, por lo que sus conclusiones podrían no reflejar íntegramente la realidad operativa de otras divisiones policiales con distintos niveles de capacitación y equipamiento.

Como líneas de investigación futuras, se plantea la necesidad de realizar un estudio longitudinal que evalúe el impacto de la capacitación en comunicación en la efectividad operativa del personal de la USE. Sugiriéndose un análisis comparativo con modelos de negociación policial implementados en otras unidades de orden público en Latinoamérica, lo que permitiría identificar estrategias exitosas que puedan ser adaptadas al contexto peruano. Finalmente, se recomienda investigar el uso de herramientas tecnológicas en la comunicación policial, particularmente el empleo de plataformas digitales para la difusión de información y la optimización de los protocolos de intervención en manifestaciones masivas.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre, K. A. (2020). *Comunicación efectiva entre la Comunidad Diez de Noviembre y la Policía Nacional en la Ciudad de Ventanas* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo]. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/8297>
- Barros, L. D., y Díaz, Y. (2019). La comunicación efectiva como fundamento en la resolución de conflictos organizacionales. *Consensus*, 3(3), 75-102. <https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/42>
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Bonet-Martí, J., y Ubasart-González, G. (2021). Conflicto territorial y cambios en la cultura política: Cataluña-España. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 21(3), e2989. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2989>
- Camacho, E. A., y Céspedes, N. E. (2018). Habilidades socio-emocionales: un elemento esencial en el policía como mediador en Colombia. *Diversitas*, 14(2), 279-295. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0002.06>
- Chirinos, L. M., y Villasmil, J. J. (2011). El diálogo social y la concertación como práctica política en la Venezuela contemporánea. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(4), 677-686. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/25534>
- Cobler, E. (2019). Prácticas restaurativas en ámbito policial. *Eirene Estudios de Paz y Conflictos*, 2(3), 57-72. <https://www.estudiosdepazyconflictos.com/index.php/eirene/article/view/55>
- Constitución Política del Perú de 1993. 31b de octubre de 1993 (Perú).
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Corte Suprema de Justicia de Colombia. Sala de Casación Civil. STC7641-2020, Radicación No. 11001-22-03-000-2019-02527-02. M.P. Luis Armando Tolosa. 22 de septiembre de 2020.
- Decreto Legislativo No. 1186 de 2015 [Ministerio del Interior]. Decreto legislativo que regula el uso de la fuerza por parte de la policía nacional del Perú. 15 de agosto de 2015.

- Decreto Supremo No. 026-2017-IN de 2017 [Ministerio del Interior]. Ley de la Policía Nacional del Perú. 15 de octubre de 2017.
- Defensoría del Pueblo de Bolivia (2024). *Diálogo y gestión de paz: Comportamiento de la conflictividad en Bolivia. Informe de Conflictividad en Bolivia: Primer trimestre 2024* [Resumen Ejecutivo]. Defensoría del Pueblo. <https://www.defensoria.gob.bo/uploads/files/dialogos-y-gestion-de-paz-comportamiento-de-la-conflictividad-en-bolivia.pdf>
- Defensoría del Pueblo de Perú (17 de julio de 2023). Defensoría del Pueblo recuerda a la PNP que las movilizaciones sociales son una expresión del derecho a la protesta pacífica. *Defensoría del Pueblo*. <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-recuerda-a-la-ppn-que-las-movilizaciones-sociales-son-una-expresion-del-derecho-a-la-protesta-pacifica/>
- Defensoría del Pueblo de Perú (2024). *Reporte de Conflictos Sociales No. 241: Marzo 2024. 98 conflictos activos en diálogo*. Defensoría del Pueblo. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2024/04/ReporteConflictos-marzo2024.pdf>
- Eckert, R., y Willems, H. (2003). Escalation and De-Escalation of Social Conflicts: The Road to Violence. In W. Heitmeyer y J. Hagan (Eds.), *International Handbook of Violence Research* (pp. 1181-1199). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-0-306-48039-3\\_61](https://doi.org/10.1007/978-0-306-48039-3_61)
- Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (1993). *Sí... ¡de acuerdo!: Cómo negociar sin ceder*. Editorial Norma.
- Gámez, J. M. (2018). *Método de interacción social en comunicación (MISCOM): Desarrollo solidario desde la comunidad marroquina en Catalunya* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://tesisenred.net/handle/10803/665673#page=1>
- Hernández, M. D. J., Cogco, A. R., y Gómez, M. D. C. (2020). Comunicación de crisis ante la precariedad laboral en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 115-123. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34652>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las ruta cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Jiménez, A. C. (2021). *Estrategia de comunicación que contribuya a la imagen corporativa de la Policía Nacional de los colombianos* [Tesis de especialista, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/ad637243-9472-458e-82ab-6b39c91f6751/content>
- Kappeler, V. E., y Potter, G. W. (2017). *The mythology of crime and criminal justice*. Waveland Press.
- Lazarte, J. E. (2018). *La gestión del personal policial de la USE y la DIROES para las intervenciones en control de multitudes en los conflictos sociales del 2014* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP\\_3972971a45b29880990ebb456e86b09b](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP_3972971a45b29880990ebb456e86b09b)
- Peña, S. L. (2020). *La mediación policial a través de la comunicación no violenta* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. <http://hdl.handle.net/10554/51503>
- Pluta, N. (2020). Habla el policía: Polifonía novelesca y debate democrático en algunas novelas españolas sobre el franquismo y la Transición. *Politeja*, 16(3(60)), 115-138. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34652>

- [org/10.12797/Politeja.16.2019.60.08](https://doi.org/10.12797/Politeja.16.2019.60.08)
- Procuraduría General de la Nación y Defensoría del Pueblo de Colombia (2020). *Guía de acompañamiento a las movilizaciones ciudadanas: Alcance de la intervención del Ministerio Público, de la Procuraduría General de la Nación y de la Defensoría del Pueblo*. Instituto de Estudios del Ministerio Público. [https://publicaciones.defensoria.gov.co/desarrollo1/ABCD/bases/marc/documentos/textos/Acompanamiento\\_movilizaciones.pdf](https://publicaciones.defensoria.gov.co/desarrollo1/ABCD/bases/marc/documentos/textos/Acompanamiento_movilizaciones.pdf)
- Reiner, R. (2010). *The Politics of the Police*. Oxford University Press.
- Resolución Ministerial No. 952-2018-IN [Ministerio del Interior]. Aprobar Manual de Derechos Humanos aplicados a la Función Policial. 13 de agosto de 2018.
- Rosenberg, M. B. (2017). *Comunicación no violenta: Un lenguaje de vida*. Editorial Acanto.
- Sánchez, F. A. (2019). Epistemic fundamentals of qualitative and quantitative research: Consensus and dissensus. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 101-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Shannon, C. E., y Weaver, W. (1964). *A Mathematical Theory of Communication*. The University of Illinois Press.
- Steele, J. G. (2018). Mediación policial. Un protocolo de prevención del delito y cultura de paz. *Justicia*, 23(34), 471-489. <https://doi.org/10.17081/just.23.34.3403>
- Stott, C., y Radburn, M. (2020). Understanding crowd conflict: Social context, psychology and policing. *Current Opinion in Psychology*, 35, 76-80. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.03.001>
- Tribunal Constitucional del Perú. Expediente 0009-2018-PI/TC, Demanda de inconstitucionalidad contra el artículo único del Decreto Legislativo 1237 que modifica el artículo 200 del Código Penal. M.P. Ledesma Narváez. 2 de junio de 2020.
- Vela, J. L. (2020). *La Contribución de la Inteligencia Policial y la Prevención de Acciones Violentas durante los Conflictos Sociales en la Región Cusco del 2017- 2019* [Tesis de maestría, Centro de Altos Estudios Nacionales]. <https://hdl.handle.net/20.500.13097/132>
- Vogt, C., y Giljohann, S. (2022). Policing and intercultural mediation: Forms of triadic conflict management. En D. Busch (Ed.), *The Routledge Handbook of Intercultural Mediation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003227441>
- Zanabria, V. J. (2022). *Derechos humanos del personal policial en situaciones de conflictos sociales en el Perú* [Tesis de maestría, Centro de Altos Estudios Nacionales]. <https://repositorio.caen.edu.pe/items/dd801884-4eaf-4233-81f4-21dbec89229f>
- Zygmunt, B. (2022). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica de España.