



INSTITUTO DE ECONOMIA Y EMPRESA

www.iee.edu.pe

TEMAS PARA EL DESARROLLO¹

n° 26

:: NOTAS SOBRE LA SEGURIDAD CIUDADANA ::

Francisco Huerta Benites

institutoeconomia@iee.edu.pe

Trujillo-Perú, junio 2014

¹ "Temas para el Desarrollo", es una publicación de análisis, reflexión y propuesta del Instituto de Economía y Empresa (IEE), que trata de temas diversos de economía, desarrollo y negocios. Usualmente son escritos debido a la importancia coyuntural y estructural del tema, y/o a solicitud de publicaciones impresas de diversas instituciones.

NOTAS SOBRE LA SEGURIDAD CIUDADANA

I. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL²³

- La necesidad de **consolidar una doble transición**: de políticas de gobierno a políticas de Estado, y de políticas unilaterales a políticas integrales. La seguridad no es una cuestión de más o menos fuerza sino de más o menos calidad democrática, que requiere expresarse a partir de la reescritura de un contrato de acuerdos básicos, sostenibles en el tiempo, con claros liderazgos de coordinación, respetuosos de los derechos humanos y sin suponer que existe una bala de plata para solucionar mágicamente los problemas.
- La seguridad ciudadana requiere **consolidar una identidad** que integre saberes y acciones multiagenciales, que para resultar sostenibles exigen la conformación de un servicio civil profesional que conduzca y coordine otras áreas del Estado desde la perspectiva específica y focalizada de la prevención de la violencia. Confundir la seguridad ciudadana con políticas sociales universales o hacerla depender exclusivamente de programas macroeconómicos entraña el riesgo no sólo de criminalizar la pobreza sino también de suponer que existe un piloto automático para resolver problemas complejos de violencia que requieren un abordaje específico de prevención.
- **Toda seguridad es “glocal”** (global + local), y requiere la participación de instancias nacionales en apoyo de gobiernos subnacionales y comunales, que es donde en definitiva los programas se territorializan y ejecutan. La corresponsabilidad, capacidad de asociación y construcción de un nuevo concepto de espacio público que este esfuerzo supone incluyen pensar modos de financiamiento de la seguridad que integren ambas perspectivas y fortalezcan las capacidades institucionales desde la base. Los presupuestos públicos necesitan al mismo tiempo reforzar áreas de prevención de la violencia y no que se los destine exclusivamente a áreas de control del delito.
- **La seguridad es un bien público** que se coproduce con la participación de la sociedad civil y la responsabilización de actores estatales. Superar los riesgos de

² “Gobernar la Seguridad Ciudadana en América Latina y el Caribe Amenazas, desafíos y nudos estratégicos de gestión”, Gustavo Beliz, BID 2012.

³ Allen, Rob y Vivien Stern. 2007. “Justice Reinvestment: A New Approach to Crime and Justice,” Londres: ICPS. Disponible en: <http://www.kcl.ac.uk/depsta/law/research/icps/downloads/justice-reinvestment-2007.pdf>

la justicia por mano propia, la privatización sin control y la captura de instancias participativas suponen la existencia de marcos regulatorios claros, e instituciones transparentes y abiertas, así como también implican rescatar la importancia del tercer sector y del voluntariado en la gestión público-privada de múltiples instancias de prevención. La contractualización de iniciativas de gestión (antes que nada, dentro del propio Estado en sus múltiples agencias y niveles verticales y horizontales de integración) permite superar el riesgo de que la seguridad sea tarea de todos y responsabilidad de nadie.

- **La gobernabilidad electrónica** (e-governance) de la seguridad implica la incorporación de nuevas tecnologías de gestión, con instancias institucionales más democráticas y eficaces, que requieren una condición básica para construir gobernabilidad: marcos estadísticos sólidos e información confiable –accesible en las redes sociales–, para la construcción de políticas públicas sostenidas con criterio científico. La información estadística sobre seguridad ciudadana adolece de falta de desarrollo y de secretismo, lo que resulta preciso superar apoyándose en innovaciones tecnológicas y un firme liderazgo institucional.
- La gestión de la seguridad requiere **construir evidencia científica sobre los programas que funcionan**, por qué funcionan y cómo funcionan. Se trata de un esfuerzo multidisciplinario que convoca a la construcción de indicadores sólidos, de múltiples fuentes (presupuestarias, estadísticas, econométricas, judiciales, policiales, sociales, educativas, de salud pública) y que requiere tener en claro que no se trata de copiar modas ni modelos ajenos a la realidad de América Latina y el Caribe, sino de aprender metodologías científicas que permitan consolidar una cultura de cooperación y buenas prácticas.
- Antes que grandes reformas legislativas y una inflación penal normativa, la región **requiere la aplicación judicial concreta de la normativa existente** para construir así una selectividad inteligente del sistema penal que permita superar la sensación de impunidad y desconfianza que hoy reinan sobre los sistemas judiciales. La innovación de mecanismos de justicia restaurativa y el fortalecimiento de mecanismos de cooperación supranacional para enfrentar el crimen organizado constituyen un punto básico de la gestión de un nuevo modelo de seguridad ciudadana.
- **Los jóvenes**, por ser las principales víctimas y victimarios de la violencia, **y las mujeres**, por expresar fenómenos de violencia silenciada en nuestras

comunidades, **son dos sujetos de primer orden de políticas de prevención** de la violencia que sean socialmente intensivas. En términos de pensar acciones de focalización inteligente y temprana para prevenir la violencia, tanto la familia como la escuela constituyen una frontera esencial para la provisión de respuestas integrales del Estado.

- **Los medios de comunicación ejercen una gran influencia** en la gestión de las políticas de seguridad, las cuales no pueden desentenderse de factores de percepción de temor que tienden a desterritorializarse y extenderse en aspectos de victimización vicaria con fuerte percepción subjetiva. Se requiere explorar sobre el particular estrategias de corresponsabilidad.
- Finalmente, y como condición necesaria pero no suficiente, **la reinención de un concepto superador de seguridad ciudadana** implica pasar del autogobierno policial al gobierno democrático de la policía, en un esfuerzo de liderazgo civil que incluye cuestiones atinentes a la transparencia y la lucha contra la corrupción, la eficacia presupuestaria, el control ciudadano de áreas neurálgicas de la institución y un rediseño de culturas organizacionales que favorezcan a la vez las capacidades de lucha contra el crimen organizado y de policía comunitaria orientada a la resolución de problemas.

II. LECCIONES APRENDIDAS EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE SEGURIDAD CIUDADANA Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA DEL BID⁴

- No existen fórmulas únicas de intervención en los países. Dado que la problemática de la violencia responde a múltiples causas, la acción del Banco debe tener en cuenta y adaptarse a las realidades institucionales, sociales, políticas, económicas y culturales de cada país. E **incluso dentro de cada país, las intervenciones a nivel regiones o ciudades puede variar.**
- Los sistemas confiables de información constituyen un eje central para la formulación de políticas públicas. Tanto para medir la magnitud del fenómeno como para documentar el costo económico y social de las intervenciones hacen

⁴ BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Calidad de Vida: más allá de los hechos. Serie Desarrollo en las Américas. Washington, D.C.: BID 2009; “Guías Operativas para los Programas de Seguridad y Convivencia Ciudadana”. Washington, D.C.: BID 2009

falta estadísticas confiables que conformen la base de intervenciones públicas eficaces. La información sobre seguridad debe ser considerada como un bien público.

- El liderazgo y la coordinación interinstitucional son imprescindibles. Dada la complejidad de la problemática de la violencia y la diversidad de soluciones factibles, es imperativa tanto una coordinación vertical (entre gobierno nacional y los gobiernos subnacionales) como horizontal (entre los diferentes organismos públicos). Asimismo, el factor de liderazgo resulta estratégico y además debe existir una organización del máximo nivel institucional posible, que pueda articular, coordinar y dar sostenibilidad a la política pública.
- Es imprescindible contar con un servicio civil profesional y permanente para la seguridad ciudadana. Las capacidades de los recursos humanos de las áreas encargadas de poner en marcha políticas de prevención –adicionales a las funciones de militares y policías– surgen como un elemento estratégico para poder consolidar programas sostenibles.
- Se debe procurar jerarquizar los problemas y focalizar la acción. Para evitar el riesgo de programas dispersos y con múltiples y descoordinadas intervenciones, es preciso establecer una escala de prioridades en cuanto a los factores de riesgo críticos a atender. Una dispersión de los programas sin una adecuada coordinación ni foco estratégico puede conducir a la falta de resultados.
- Es preciso lograr victorias tempranas. Los programas de seguridad ciudadana, si bien deben atender a las causas profundas que generan violencia en la sociedad, deben iniciarse con la identificación de actividades de bajo costo y que puedan ofrecer resultados en el corto plazo, con el fin de dar confianza para emprender reformas y actividades de mayor envergadura y más larga maduración.
- Los gobiernos locales son agentes esenciales. La experiencia regional muestra el rol clave de alcaldías y municipios en la lucha contra la violencia. El Banco ha sido pionero en el fortalecimiento de este actor que –con el adecuado apoyo del gobierno nacional– tiene ventajas comparativas-fundamentales, como la capacidad de identificar focos de violencia y la cercanía de actores para la acción coordinada entre diferentes niveles de gobierno.
- Es deseable la realización de diagnósticos institucionales comprehensivos de las entidades de seguridad. Dos de los principales problemas del sector son la

percepción de desconfianza y la debilidad de las instituciones de seguridad. Por eso, es básico contar con estudios que cubran el análisis de intereses, capacidades, alianzas, riesgos, coordinación e influencia política, de modo que contribuyan al diseño de mecanismos que mejoren su imagen y su capacidad de respuesta y ejecución de programas.

- Las asociaciones y la participación de la comunidad son fundamentales para garantizar transparencia. La sociedad civil puede cumplir un rol importante para consolidar capital social en las políticas de seguridad ciudadana. Para ello, se requiere un marco institucional en donde pueda expresarse y también es preciso que desde el Estado se promueva la divulgación de la información y que existan mecanismos de veedores o auditorías de áreas críticas de las políticas de seguridad, particularmente en lo relativo a la lucha contra la corrupción.
- Se debe continuar progresando en la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación de las acciones. Además de la gestión técnica y administrativa de los programas, es clave contar con líneas de base claras, marcos lógicos realistas, grupos de control de referencia, encuestas de victimización para comparar la percepción de la violencia con datos de denuncias y medir impactos, entre otros, para poder corregir desviaciones y otorgarle continuidad más eficaz a los programas y políticas.

III. LA DATA RECIENTE. PNUD 2014

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (**PNUD**) realizó el **Informe de Desarrollo Humano 2013-2014 "Seguridad ciudadana con rostro humano"**. Dicho documento permite entender las razones por las que el crecimiento económico y la reducción importante del desempleo, la pobreza y la desigualdad han venido con frecuencia asociados a un preocupante incremento de los delitos.

Según el PNUD, esto se debe, principalmente, a cuatro factores:

1. si bien el crecimiento económico ha contribuido a la reducción de la pobreza y la desigualdad, *la persistencia de éstas* ha contribuido a la generación de entornos de vulnerabilidad en los que una porción de los individuos optan por la vía delictiva como una forma de vida;

2. cambios en la *estructura familiar* sesgados hacia el incremento de familias monoparentales, alta deserción escolar y crecimiento urbano acelerado;
3. los "*facilitadores*" del delito, como el abuso de drogas y alcohol y la relativa sencillez en la obtención de armas; y
4. la falta de *capacidad del Estado* (policías, jueces, ministerio público y cárceles) para hacer frente a la inseguridad.

La seguridad ciudadana es (y debe ser tratada como) **un bien público** y, por lo tanto, es labor del Estado **lograr una correcta provisión de la misma**. Sin embargo, como indica el PNUD, esta labor del Estado ha sido en general muy deficiente. La seguridad ciudadana, además, debe entenderse como un **problema multisectorial** que requiere de un conjunto de políticas que incluyan principalmente medidas de prevención, reformas institucionales, inversión pública suficiente y voluntad política amplia y sostenida.

La deficiente seguridad ciudadana representa **un costo importante para las empresas y los hogares peruanos**. A los costos directos de los delitos, como el valor de los bienes robados o dañados, las vidas violentadas o asesinadas y los cambios en las conductas comunes por efecto de la violencia se le deben sumar tanto los costos de intentar prevenir los delitos como los que resultan de hacerlo mal. Como ejemplo, para el año 2013 sólo el 46% del total de los presos carcelarios del Perú se encuentran condenados; es decir, la ineficiencia del poder judicial le cuesta la libertad a cerca de 36,670 personas de las que se desconoce su culpabilidad. En suma, la inseguridad ciudadana representa un alto costo para el país.

Aunque aún no existe un cálculo para el Perú, las estimaciones que existen para los países de la región dan cuenta de un **mínimo de 2.5% del PBI** en Costa Rica y **10.5% del PBI** en Honduras para el año 2010 (Chile 3,3%). Si nos basamos en estos estimados y considerando los índices de criminalidad relativos, la cifra para el Perú representa un costo enorme de varios puntos del PBI al año.

En ese sentido, se requieren estudios exhaustivos que aborden dicho tema a profundidad y permitan priorizar los problemas y las políticas orientadas a resolverlos.

IV. PROBLEMAS DETECTADOS EN PROYECTOS DE INTERVENCIÓN⁵:

- No se justifican los objetivos ni las acciones con alusión a teorías criminológicas.
- No se levanta información específica que permita focalizar la intervención en grupos determinados o áreas geográficas reducidas.
- Se definen los problemas delictivos de manera genérica.
- Las respuestas planteadas para los problemas descritos son muy similares entre sí: abundan los talleres, y las iniciativas de sensibilización

Fuente: Hein, Nespolo y Arriagada, 2009

Problemas principales:

- los proyectos que se examinaron mayoritariamente justificaban las intervenciones propuestas en teorías explicativas de la pobreza, más que en aquellas provenientes de la literatura especializada sobre criminalidad;
- los objetivos en ocasiones no eran cuantificables y en otras no eran enteramente claros, lo que dificultaba la evaluación posterior de los proyectos realizados;
- los diagnósticos realizados no permitían identificar con claridad grupos específicos y la realidad de territorios determinados que permitirían una focalización más efectiva;
- existían muchos proyectos que definían intervenciones que no han demostrado capacidad para producir efectos en la literatura internacional;
- la ejecución de la intervención en sí misma, encontraba dificultades para mantener el foco en el grupo objetivo, ya que era difícil acceder a éste o lograr su participación por tiempos prolongados;
- la gran mayoría de las evaluaciones no permitían determinar si el proyecto había causado efectos mensurables (Hein, Nespolo y Arriagada, 2009).

⁵ La eficacia de las políticas públicas de seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe. Como medirla y como mejorarla Dr. Hugo Frühling. BID Nov 2012

Proyectos de prevención cuya efectividad se encuentra apoyada por evidencia científica

El listado de proyectos de intervención con probada eficacia en la reducción del delito y la violencia abarca áreas tales como:

- a. prevención social del delito;
- b. prevención situacional del delito;
- c. actividades preventivas de la policía;
- d. actividades de control del delito que realiza el sistema de justicia penal; v) acciones e intervenciones que realiza el sistema penitenciario.

Las tablas que se encuentran a continuación corresponden a un análisis realizado por el BID (2012) respecto de intervenciones preventivas que han demostrado, a través de evaluaciones de alto rigor científico, tener mejor resultado en la reducción del delito y la violencia.

Cuadro: Ejemplos internacionales de Intervenciones preventivas con evidencia experimental de impacto: Organizadas desde el objeto de la intervención

Objeto de la intervención	Nivel de intervención	Objetivos de las intervenciones	Ejemplos
Jóvenes	<i>Primaria</i>	Reducir la exposición a las oportunidades de conducta de riesgo	Extensión de la jornada escolar en Chile, evaluación cuasi experimental: delitos violentos y contra la propiedad disminuyeron. Krueger y Berthelon (2011)
	<i>Secundaria</i>	Aumentar los costos de las conductas desviadas, mejorando el futuro	Jobs Corps en Estados Unidos, evaluación experimental. El programa disminuía la actividad delictiva y aumentaba los ingresos durante varios años.
		Fortalecimiento de la capacidad socioemocional para responder a situaciones difíciles	YMCA en Kingston, Jamaica, evaluación experimental. Reducía las conductas agresivas entre los jóvenes que habían abandonado la escuela y recibían ayuda y formación en diversas habilidades.
Violencia Doméstica	<i>Primaria</i>	Cambiar las normas comunitarias a través del material transmitido mediante medios de comunicación.	En Nicaragua, el programa Sexto Sentido, utilizando telenovelas ha demostrado ser promisorio para alterar las actitudes hacia la violencia doméstica.

Objeto de la intervención	Nivel de intervención	Objetivos de las intervenciones	Ejemplos
	<i>Secundaria</i>	Tratar los traumas a través de Intervención conductual cognitiva	Intervención conductual cognitiva para tratar los traumas en la escuela, en Estados Unidos. Experimental (también Australia, China, Guyana y Japón). Ha demostrado que disminuyen los síntomas de disfunción psicosocial.
Espacio público	<i>Primaria</i>	Disminuir los delitos de robo de vehículos en estacionamientos a través de instalación de CTVC	Un estudio sistemático y una meta-análisis de 44 evaluaciones de CTVC en diversos lugares (centro de la ciudad, viviendas públicas, transporte público y parques de estacionamiento en Canadá, Noruega, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos), demostró que la CTVC disminuía sobre todo los delitos de robo de vehículos en los parques de estacionamiento.
		Disminuir delitos de robos en viviendas a través de mejorar alumbrado público	Un estudio sistemático y un meta-análisis (basado en 13 evaluaciones de alta calidad del Reino Unido y Estados Unidos) de Welsh y Farrington.

Fuente: La eficacia de las políticas públicas de seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe. Como medirla y como mejorarla Dr. Hugo Frühling. BID Nov 2012

Cuadro: Ejemplos internacionales de Intervenciones preventivas con evidencia de impacto: Organizadas desde la perspectiva de la institución que interviene

Responsable de las acciones	Nivel de intervención	Objetivos de las intervenciones	Ejemplos
Policía	<i>Secundaria</i>	Orientar la vigilancia policial a la solución de problemas (POP Problem-Oriented Policing)	Operación Ceasefire, en Boston, que pretendía disuadir la violencia relacionada con las pandillas y perpetrada con armas de fuego. Un análisis de los homicidios antes y después de la intervención basándose en datos de series temporales, dirigido por Braga y sus colegas encontró una disminución estadísticamente significativa de 63% en el promedio mensual de homicidios juveniles en Boston.
	<i>Secundaria</i>	Focalizar la vigilancia policial en puntos calientes	Las evaluaciones que utilizaron experimentos aleatorios controlados de intervenciones en puntos calientes demuestran más efectividad que los patrullajes aleatorios, preventivos y reactivos de la policía.

Responsable de las acciones	Nivel de intervención	Objetivos de las intervenciones	Ejemplos
Sistema de justicia	Terciaria	Uso de mecanismos alternativos al juicio para imputados	Un estudio sistemático reveló que el procesamiento de los delincuentes juveniles aumentaba la reincidencia del delito, en promedio, en todos los estudios analizados, según medido por los resultados de la prevalencia, la incidencia, la gravedad y el autoinforme. Las intervenciones que proporcionaron servicios sustanciales y supervisión a los delincuentes son las que arrojaron la mayor evidencia de mejoría.
		Uso de condenas de servicio comunitario sin privación de libertad	Sherman y Strang analizaron 27 pruebas en un estudio sistemático que comparaba las condenas basadas en la comunidad, con las condenas con privación de libertad. Llegaron a la conclusión de que la tasa de reincidencia a lo largo de dos años después de una sanción sin privación de libertad era más baja que después de una sanción con privación de la libertad en 11 de las 13 comparaciones estadísticamente significativas
		Remisión a tribunales especializados en materia de drogas	Un estudio sistemático de 55 pruebas de tribunales especializados en casos de drogas descubrió que, en comparación con el enjuiciamiento de autores de delitos relacionados con drogas en tribunales convencionales, el desvío o remisión a tribunales especializados en casos de drogas reducían la reincidencia en casi una tercera parte.

Fuente: La eficacia de las políticas públicas de seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe. Como medirla y como mejorarla Dr. Hugo Frühling. BID Nov 2012

Doble complejidad de las Políticas hacia el Delito:

- Enfrentan los desafíos técnicos que son propios de las intervenciones en materia delictual.
 - identificación de focos prometedores de intervención,
 - poblaciones vulnerables específicas y
 - modelos efectivos de respuesta, incluyendo los de cómo ejecutarla.
- El incremento del delito usualmente se encuentra en el centro del debate político, lo que puede llevar a poner en práctica medidas que se conforman más al sentido común, que a la evidencia rigurosa.

Fuente: Frühling y Hein, 2010

Todo proyecto que busca ser efectivo debe ser evaluado. La evaluación de los proyectos de intervención busca determinar si una política, programa o proyecto específico ha logrado producir los efectos esperados. La evaluación no constituye la etapa final de la ejecución del proyecto, puesto que cualquiera sea el tipo de evaluación que se realice, debe estar íntimamente ligada al diseño del proyecto respectivo. Ello obedece a dos razones: en primer lugar, sólo es posible evaluar aquellos proyectos bien formulados. En segundo lugar, el diseño de la evaluación desde el inicio asegura que ésta efectivamente pueda realizarse.

Pasos que debe seguir el desarrollo de un proyecto o intervención

1. **Diagnóstico lo más detallado posible del problema** o problemas delictuales que se abordarán a través del proyecto, incluyendo toda aquella información que sea pertinente para el diseño del mismo. El diagnóstico debiera identificar el tipo o los tipos de violencia y delitos que abordará el proyecto específico en cuestión, puede identificar los lugares donde se concentran esos hechos delictuales, cuándo se producen y qué circunstancias los facilitan, o las víctimas que sufren esas manifestaciones de violencia, sus características etáreas y las particulares condiciones que las hacen particularmente vulnerables, o por último podría concentrarse en grupos de infractores frecuentes de la ley penal, sospechosos de cometerlos.
2. Una vez definido el problema, corresponde revisar la literatura internacional y local que provee soluciones específicas al problema en cuestión, y cuyos efectos hayan sido evaluados rigurosamente. Una intervención que no está basada en investigaciones previas o en una base teórica sólida, carece del soporte de evidencia que permita aseverar que tendrá efectos preventivos. Por otra parte, el hecho que el proyecto haya sido precedido de un examen de las teorías respecto del crimen, permitirá diseñar respuestas y acciones que tengan una relación lógica con la problemática que se desea abordar.

Ejemplo:

Podría suceder que se desee abordar la inseguridad en un vecindario determinado, para lo cual se crearán instrumentos de disuasión de la actividad criminal en el área. Uno posible es a través de la participación ciudadana en comités ciudadanos que inicien contacto entre vecinos, realicen rondas sin armas o presten atención a lo que

sucede en el espacio público. En tal caso, correspondería realizar una revisión a los meta-análisis sobre el funcionamiento de comités ciudadanos (neighborhood watches) y su impacto sobre el delito (Bennet, Holloway, Farrington, 2006)⁶.

3. El paso siguiente consiste en establecer los objetivos del proyecto, esto es, los logros que se espera alcanzar con su puesta en práctica. Los objetivos deben ser alcanzables, según pueda predecirse, a través de la ejecución del proyecto y de las acciones que se diseñan. Una intervención muy parcial en la policía, difícilmente redundará en un incremento sustantivo en la tasa de resolución de delitos investigados.
4. Se requerirá definir los componentes del proyecto que corresponden a la organización temática de las intervenciones que éste contempla. Al interior de cada componente se definirán variadas actividades que se dirigen a dar cumplimiento a los objetivos del proyecto. Asociado a cada una, por supuesto se deberán identificar participantes, ya sea en calidad de ejecutores o de beneficiarios, y definir el presupuesto disponible. La ejecución adecuada del mismo requiere que exista un alineamiento plausible entre actividades y objetivos, de manera tal que las actividades planificadas efectivamente puedan producir los objetivos planteados y que lo hagan en términos costo-efectivos.

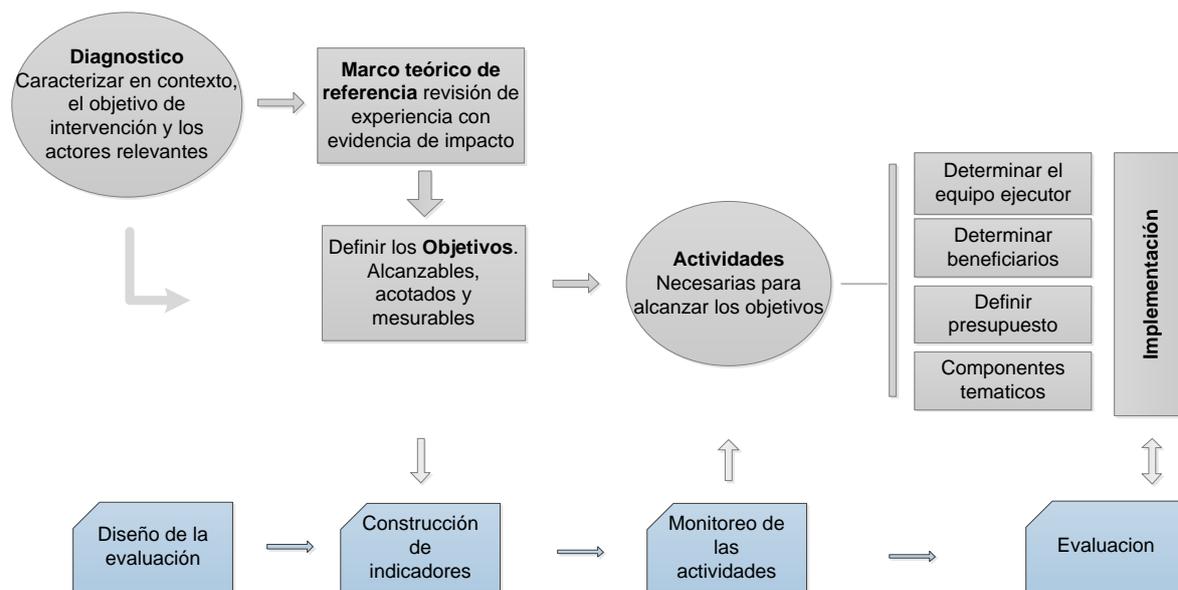
Cumplidas las etapas descritas, corresponderá implementar el proyecto o programa. La experiencia demuestra que la implementación de un programa puede ser extremadamente heterogénea en un territorio determinado, o entre distintos grupos sujetos a una intervención. Así, podría suceder que un programa puesto en práctica en varias ciudades avance de manera muy desigual entre unas y otras.

Esto podría ser consecuencia de que algunas de ellas se benefician de un liderazgo más comprometido con el programa y sus objetivos. Determinar cuánto se ha avanzado en la implementación de un programa tiene dos objetivos fundamentales: el primero es realizar modificaciones en los procesos, que conduzcan a que el plan de implementación se cumpla; en segundo lugar, tener una medida de cuanto se ha avanzado es importante para los efectos de su evaluación posterior. Se trata entonces,

⁶ Podría suceder, que el diagnóstico realizado indique serias dificultades para que la comunidad perteneciente a un barrio de alta incidencia criminal se organice. En tal caso, el proyecto que se diseñe podría privilegiar la participación ciudadana como parte de un esfuerzo por incrementar el capital social y la cohesión social de esa comunidad, aumentando la frecuencia de los contactos entre los residentes. En tal caso, corresponderá reunir a los vecinos a objeto de que mejoren su supervisión respecto de niños y niñas, para que guarden los espacios públicos y colaboren más activamente con los establecimientos escolares del sector. Una revisión de la literatura sobre eficacia colectiva sería especialmente pertinente (Sampson, Raudenbush, & Earls 1997).

de realizar un adecuado monitoreo o seguimiento de la ejecución del programa en todos sus componentes y actividades.

Etapas para el diseño de un proyecto de intervención (esquema simplificado)



Adaptado de: La eficacia de políticas públicas de seguridad ciudadana en ALC. Como medirla y como mejorarla, H. Frühling. BID Nov. 2012.

--