

CURSO INICIAL DE FORMACIÓN EN SEGURIDAD CIUDADANA, JUSTICIA Y COHESIÓN SOCIAL

MÓDULO 3

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



**PN
UD**

infoSEGURA

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

Contenido

Las políticas de seguridad ciudadana: diseño, implementación, seguimiento y evaluación.	3
1. Instrumentos de planificación para la seguridad ciudadana: Estrategias, Políticas, Planes, Programas y proyectos.	3
2. Diseño conceptual y metodológico de Políticas Públicas de seguridad ciudadana.	7
3. Análisis del problema de inseguridad y violencias y elaboración del Diagnóstico.....	20
4. Identificación de posibles soluciones y Diseño de la intervención	25
5. Implementación y Seguimiento	28
6. Evaluación	32

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

Las Políticas De Seguridad Ciudadana: Diseño, Implementación, Seguimiento Y Evaluación.

Objetivo y Organización del Módulo

Aproximación a los componentes e instrumentos necesarios para la gestión de las intervenciones (estrategias, políticas, planes, programas y proyectos) en seguridad ciudadana con enfoque poblacional, territorial e intersectorial e identificación de condiciones que afectan el logro de resultados e impactos.

Cada sección contiene información conceptual y metodológica sobre la temática específica. Cada apartado incluye un cuadro de “*guía práctica*” cuyo objetivo es orientar acciones prácticas mediante preguntas, interrogantes y actividades que cada participante podrá aplicar a medida que avanza en los contenidos. Las guías prácticas no son exhaustivas, no obstante, funcionan como disparadores para el planteamiento de alternativas o soluciones posibles. Se incluyen además “*links de interés*” a fin ampliar, profundizar o acceder a un conjunto de fuentes y sitios relevantes para la consulta de los participantes.

1. Instrumentos de planificación para la seguridad ciudadana: Estrategias, Políticas, Planes, Programas y proyectos.

La planificación en el sector público tiene por precepto la necesidad de un impulso, no sólo a nivel global (Estrategia Nacional), sino también a nivel institucional, sectorial y territorial; es el instrumento que orienta y alinea las decisiones políticas con las acciones técnicas y en tal sentido está inmerso un ambiente dinámico de cambios generados a partir de las influencias externas en el sistema político y las decisiones que el juego entre los distintos actores permitan tomarse.

Hoy en día, las múltiples demandas de seguridad ciudadana deben ser satisfechas, generalmente, en un contexto de accionar gubernamental marcado por escasos recursos económicos, tecnológicos y humanos, por lo que se vuelve cada vez más necesario incorporar metodologías que permitan emprender iniciativas transformadoras, eficaces y efectivas. La incorporación a la gestión de herramientas de planificación resulta esencial cuando la coyuntura exige identificar prioridades y asignar recursos orientando intervenciones que modifiquen la realidad y generen los cambios anhelados.

La acción de gobierno a través del establecimiento de un proceso de planificación que integre los objetivos estratégicos de país, las metas nacionales, las metas sectoriales de políticas públicas, los proyectos concretos de intervención, la asignación presupuestaria, la visión política y la puesta en

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

marcha de procesos de monitoreo y evaluación requiere no solo de articulación sino también de coherencia. Y para el caso de las políticas de seguridad ciudadana, resulta imprescindible, además la referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el ODS16 y ODS5.

En este módulo se priorizará una aplicación del concepto a un ámbito más acotado de intervención, como es el campo de una política, los planes territoriales, los programas o proyectos, pero sin dejar de recordar la preeminencia de la planificación a gran escala. Estas intervenciones pueden ser de diferente alcance y grados de complejidad, y se le suelen aplicar distintos nombres (como planes, programas y proyectos). Sin embargo, todas ellas constituyen actos conscientes de seres humanos que buscan producir un determinado resultado. La planificación -así entendida- es el conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere lograr (objetivos), con la forma de lograrlo (estrategia) y los instrumentos de que se dispone para tales propósitos (políticas, programas, presupuestos).

Las *Estrategias de Seguridad Ciudadana* aluden a la forma o manera de hacer algo. Pueden ser entendidas como el proceso resultante de un análisis comprehensivo y permanente de la realidad delictiva o violenta con el propósito de identificar y establecer las acciones fundamentales, que deberán ser introducidas durante el proceso de planificación según una secuencia temporal determinada en el marco de viabilidad política y factibilidad técnica para que, de esta manera, se configure una trayectoria que conduzca al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Las líneas de acción estratégicas establecen el marco básico para la definición de las medidas fundamentales de políticas y para la elaboración de los programas y proyectos. Generalmente, en la región y subregión, las estrategias en seguridad y seguridad ciudadana, son experiencias nacionales o que surgen del nivel central y orientan o buscan orientar a los demás instrumentos de planificación, claro ejemplo resulta las Estrategias de Lucha contra el Narcotráfico, las Estrategias de Eliminación de todas las formas de Violencia contra las Mujeres, las Estrategias de lucha contra la Trata de Personas, etc.

Las *Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana*, reflejan la confluencia de procesos políticos y sociales enmarcados en cursos de acción implementados por los gobiernos con involucramiento de otros actores orientadas a garantizar y dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad en materia de inseguridad, violencias y delitos. Finalmente, son acciones y decisiones y se concretan en programas y proyectos. En las últimas décadas, las Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana en la región y subregión, por una parte, han respondido a diferentes enfoques y perspectivas y por otra, han ampliado el foco u objetivo de intervención en la medida que las demandas ciudadanas se incrementaron y el problema público como tal se fue transformando, redimensionándose y volviéndose mucho más complejo.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

Los *Programas y Proyectos* remiten generalmente a una construcción técnica. Los programas se conforman de un conjunto de proyectos que aportan al cumplimiento de los objetivos programáticos, definiendo prioridades, organizando el marco institucional y la asignación de recursos. Los *Proyectos* pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. De forma agregada, constituyen el punto de partida más adecuado para evaluar los programas. Los proyectos deben tener una población objetivo definida en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos.

América Latina y el Caribe ha experimentado ejercicios de planificación que en términos generales podrían ejemplificarse de la siguiente manera:



LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

En general, los intentos serios de planificación se encuentran siempre influenciados por dos paradigmas que se suelen presentar como contrapuestos: la llamada planificación normativa (o tradicional) y la planificación estratégica (o estratégico-situacional). En este sentido la planificación estratégica ha brindado ciertos aportes como tales como, concebir la actividad de la planificación como un proceso de carácter tecno-político, asignar importancia a la presencia de otros actores en el proceso y reconocer que quien planifica tiene un campo de gobernabilidad limitado, resaltar la importancia de incorporar el análisis de viabilidad de las operaciones a partir de la consideración del control que los actores tienen sobre sus recursos críticos; distinguir productos terminales de intermedios y establecer sus vínculos con resultados e impactos, entre otros. (Sotello, 2011).

Aquí es donde la planificación estratégica hace aportes significativos en la práctica de la gestión pública. En primer lugar, buscar reconciliar las partes que participan en el proceso de la planificación que por *“no hablar el mismo idioma”* muchas veces en el armado de políticas de seguridad ciudadana provoca cortocircuitos. Este tipo de planificación valora y exige la participación igualitaria de las partes para una implementación exitosa, de modo que, el actor operativo, aporta el mejor conocimiento de la realidad territorial; el técnico, el análisis crítico de los datos duros y el político, las gestiones para conseguir los apoyos necesarios, midiendo la temperatura de la coyuntura para el tiempo de implementación, enmarcando la comunicación y generando los consensos. Es en la conjunción de estas tareas y estos actores que las políticas logran planificarse correctamente, implementarse y mantenerse con cierto éxito en el tiempo.

Un ejemplo de lo anterior es el despliegue inteligente de efectivos en un barrio para detener el acoso callejero, mientras el técnico puede generar (con los datos de denuncias y victimización) *“zonas calientes”* dentro de un barrio, es el operativo quién con conocimiento del territorio puede aportar puntos específicos dentro de esas zonas, donde considera que será más eficiente apostar personal (calles oscuras, abandonadas, esquinas donde se apostan pandillas, calles poco concurridas) y es aquí donde el político puede intervenir, generando alianzas estratégicas con otras áreas como diseño urbano, promoviendo un plan de comunicación oficial de la política, buscando el apoyo sectorial ,etc.

Otro aporte, en la misma línea, es la evaluación de factibilidad, en referencia a la capacidad de acción y los recursos críticos a utilizar. A la hora de seleccionar determinada línea de acción es importante examinar cuestiones como:

- Si se dispone de los recursos necesarios.
- Si es posible utilizar estos recursos por el tiempo que se necesitan.
- Si la política a implementar será ampliamente aceptada o traerá reticencia de actores influyentes.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

Una pequeña política bien implementada generará un pequeño cambio marginal, pero una gran política mal implementada, implementada a medias o incompleta, generará una gran pérdida de recursos y credibilidad en la Institución que la ejecute.

En el proceso de planificación estratégica se suelen distinguir cuatro momentos metodológicos: **momento explicativo y normativo** en el que se explica la realidad tal como se considera que fue, es y tiende a ser. Aquí es donde se identifica el problema a través de la comprensión de la realidad; para ello se utiliza el **análisis situacional**. El objetivo es definir el problema focal, determinar los actores principales y establecer la dinámica o relación entre ellos. Luego en el **momento normativo**, se diseña como debe ser la realidad en el futuro en contraste con la situación inicial. El **momento estratégico**, donde se elabora una estrategia que articula el debe ser con el poder ser. Y, finalmente el **momento táctico-operacional** instancia del hacer. En este momento se produce la mediación entre el conocimiento y la acción.

Explicativo-normativo:

Caracterizar la situación que se quiere revertir



Estratégico:

Diseñar por qué vías vamos a revertir el problema



Táctico-operacional:

Operacionalizar los objetivos en acciones concretas



2. Diseño conceptual y metodológico de Políticas Públicas de seguridad ciudadana.

2.1. Los Enfoques para las Políticas de Seguridad Ciudadana

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

La extensión y profundización del fenómeno de la violencia y el delito constituyen una de las principales amenazas al desarrollo sostenible y a la consolidación de los procesos de gobernabilidad democrática de la región. En este contexto, la urgencia por alcanzar un abordaje integral de la situación a través de políticas públicas efectivas, ha puesto a la seguridad ciudadana en un lugar de extrema relevancia en las agendas nacionales y regionales. Las décadas transcurridas en América Latina y la Subregión han dejado algunos aprendizajes en cuanto a los enfoques o “*desde dónde*” poner en marcha las políticas de seguridad. La experiencia ha demostrado que los extremos no conducen a buen puerto.

Por un lado, las políticas basadas en acciones de “*mano dura*” han representado un obstáculo para la Seguridad Ciudadana entendida como garantía de bienestar, inclusiva, con respeto por las diferencias, sostenible y respetuosa de los Derechos Humanos. En muchos casos, las intervenciones de mano dura han tenido repercusiones negativas al incrementar los niveles de violencia, fortalecer las redes criminales, sobrepoblar los sistemas carcelarios, validar el abuso de autoridad o violar incluso los Derechos Humanos. Por otra parte, el denominado “*garantismo penal*” tampoco ha demostrado solidez y contundencia para abordar y transformar realidades violentas y delictivas. El destrato, descuido y olvido de las víctimas de eventos delictivos, los impedimentos a la investigación de la criminalidad organizada o el narcotráfico, la persecución de fiscales comprometidos con alguna causa investigativa, la liberación indiscriminada de personas privadas de la libertad, son también claros indicios de ineffectividad. Ambas posiciones deterministas han dominado la retórica política sin ningún beneficio ciudadano.

Resulta complejo y nada fácil delinear posiciones equilibradas en Seguridad Ciudadana en los contextos institucionales propios de América Latina y el Caribe. Así mismo se posicionan como enfoques complementarios, transformadores y efectivos para las políticas de seguridad, algunas posiciones que se han venido implementando en la región como apuesta social, política y técnica. Las siguientes entradas conceptuales y metodológicas que se describen a continuación constituyen una posibilidad de integralidad y cumplimiento del fin último de las políticas públicas de seguridad. Los enfoques a tener en cuenta son:

- El Enfoque de la Cultura Ciudadana, la Convivencia y la Cohesión Social
- El Enfoque de Género
- El Enfoque de Prevención o Epidemiológico

a) El Enfoque de la Cultura Ciudadana, la Convivencia y la Cohesión Social

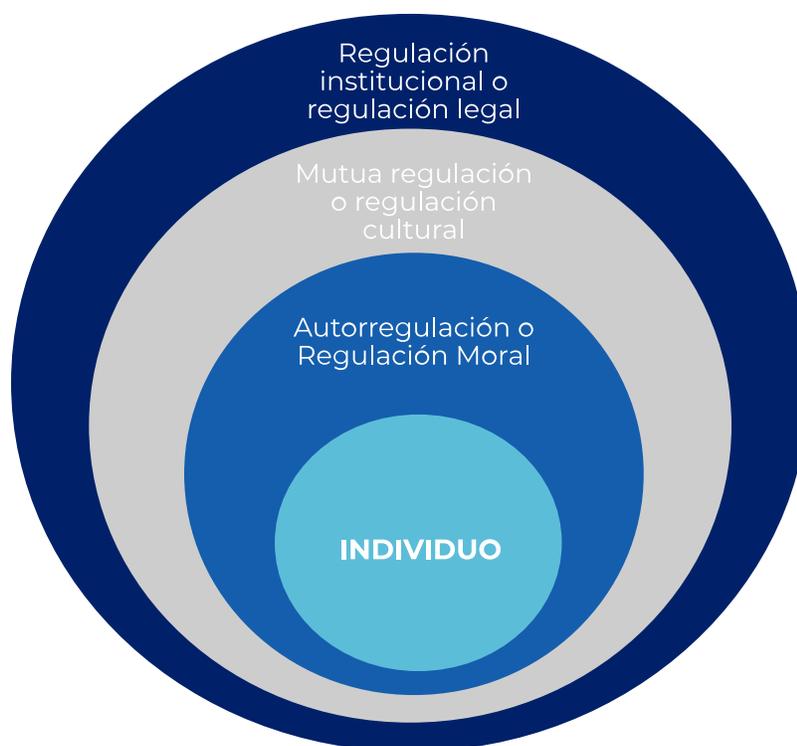
El enfoque de la Cultura Ciudadana fue desarrollado y puesto en práctica en innumerables experiencias de gestión local de la seguridad en la ciudad de Bogotá desde mediados de la década de los noventa en la administración de Antanas Mockus. El enfoque reconoce que, para lograr

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

cambios de fondo en seguridad ciudadana, no es suficiente con aumentar la capacidad policial, disminuir desigualdades socioeconómicas o modificar leyes si se descuida o no se incide en los comportamientos de las personas que responden a factores como intereses, emociones o razones. Desde esta perspectiva, se asume que el individuo está regulado por tres mecanismos: la ley, la moral y la cultura y que éstos, no siempre confluyen.



Por tanto, el mayor desafío para una política de seguridad es superar ese divorcio que termina afectando la convivencia, el tejido social, incluso la productividad. La cultura ciudadana se vuelve el motor que reconstruye y transforma los comportamientos. La siguiente tabla resume los tres sistemas reguladores del comportamiento junto a los mecanismos de motivación tanto positivos como negativos. Generalmente, cuando se busca corregir comportamientos que afectan la vida y la integridad -consecuencia de delitos o violencias- se recurre usualmente solo a la sanción legal, pero en la medida que el individuo fortalece las normas morales y sociales, se vuelve tangible el concepto de seguridad como Bien Público. La armonía entre ley, moral y cultura hace más sencillo el logro de acuerdos, mejorando la convivencia y la cohesión social.

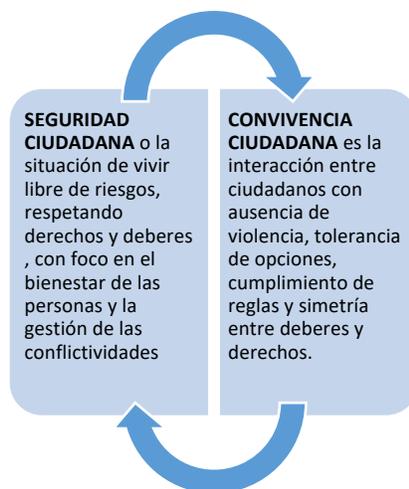
LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



MÓDULO 3

NORMAS LEGALES	NORMAS MORALES	NORMAS SOCIALES
Admiración o respeto por la Ley (reconocimiento de la importancia de cumplirla)	Autogratificación de la conciencia (paz con la propia conciencia)	Admiración y reconocimiento social (confianza – reputación)
Temor a la sanción legal	Temor a la culpa	Temor a la vergüenza o rechazo social

Desde allí se fortalece la idea de convivencia ciudadana como concepto interdependiente a la seguridad ciudadana, puesto que es precisamente la condición de ciudadanía la que da contenido a la idea de seguridad. Desde esta perspectiva, la seguridad ciudadana no es sino una característica de las sociedades cohesionadas y no fragmentadas.



La articulación de los conceptos mencionados ha nutrido desde los años noventa múltiples experiencias (políticas, programas y proyectos) de seguridad ciudadana en la región basadas en contenidos creativos, pedagógicos, innovadores y simbólicos que buscaban fortalecer la capacidad de concertación y construcción de consensos, buscando armonizar los reguladores del comportamiento mencionados. Las estrategias implementadas se orientaron a generar conciencia ante problemas como la violencia intrafamiliar, el maltrato infantil, la educación vial, el uso del espacio público, el respeto por las señales de tránsito, la violencia en el fútbol, el *bullying* escolar, la cultura de lo legal, el desarme y por supuesto, las muertes violentas.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

A continuación, algunos Programas de Seguridad Ciudadana basados en la Cultura, la Convivencia y la Cohesión Social:

- ***Programas de Seguridad Ciudadana basados en la Cultura, la Convivencia y la Cohesión Social***
- *Programa de Cultura y Seguridad Ciudadana de Bogotá (vacunación contra la violencia, la hora zanahoria, el pico y placa, la noche de mujeres, etc.)*
- *Yo Juego Limpio (programa para la violencia en el fútbol, barras por la paz)*
- *Movilidad y Educación Ciudadana*
- *Día sin carro*
- *Parques, Música y Jóvenes por la Paz*
- *Arte contra la guerra*
- *Programa Cero Homicidios*
- *Programas de Competencias Ciudadanas*

b) El enfoque de Género en las Políticas de Seguridad

Las políticas públicas con perspectiva de género son parte del enfoque de Derechos Humanos que se centra en las personas y sus relaciones. Desde esta perspectiva la sociedad es una gran red conformada por una multiplicidad de redes sociales que impulsan y articulan planes de acción y configuran así el proceso de integración social y se construye el tejido social (Guendel Gonzáles, 2002: 109). Las políticas públicas están gerenciadas bajo concepciones culturalmente construidas de lo masculino y lo femenino y al comportamiento deseable de cada uno de los géneros.

El género es una construcción social en la cual se adjudican simbólicamente las expectativas y valores que cada cultura atribuye a hombres y mujeres e incide profundamente sobre su comportamiento en el contexto de la seguridad. Los enfoques tradicionales en seguridad ciudadana dejan por fuera muchos aspectos relacionados a las particularidades de los géneros que impactan - a la larga - en los niveles de violencia y criminalidad.

La situación de mujeres ligadas a contextos culturales con prácticas masculinas dominantes, inmersas en un continuum de violencia y abusos poco denunciados, las vulnerabilidades de la población LGTBI o las serias condiciones de las trabajadoras sexuales, sumado a los niveles de impunidad y en general arraigo de imaginarios colectivos poco inclusivos, han conducido a que en los últimos años, las organizaciones sociales iniciaran un proceso de visibilización y posicionamiento de tales realidades a fin de encontrar cabida en el proceso de las políticas de seguridad ciudadana en la región.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

En este contexto, las políticas públicas de seguridad ciudadana no son la excepción. Aún queda mucho camino por transitar para la incorporación efectiva de enfoques como el de género, donde las respuestas en materia de violencia y delitos realmente corresponda a la realidad de mujeres, hombres o población LGTBI.

El género es el factor principal que atraviesa a los demás factores de discriminación, como la edad, la orientación sexual, la etnia, la condición migratoria, capacidad especial, entre otras. Incluir la perspectiva de género en las políticas de seguridad ciudadana implica tomar en cuenta las necesidades de diversas poblaciones a partir de su identidad. Significa identificar y considerar las diferencias (no biológicas, sino sociales y culturales) entre hombres y mujeres, así como las relaciones de poder entre los géneros. Esto requiere de un cambio conceptual y metodológico en la forma en que pensamos los procesos sociales, las necesidades y demandas y nos lleva a cuestionar que la ciudad sea pensada y organizada a la medida del hombre promedio, para lograr una ciudad y sociedad más justa y equitativa. En este sentido, es importante reconocer que un análisis de la seguridad ciudadana desde el enfoque de género, debe partir de reconocer que hombres y mujeres tienen diferentes accesos y oportunidades y por lo tanto diferentes necesidades e intereses, en este caso específico en relación a la seguridad ciudadana.

Las políticas y la gestión de la seguridad requieren de esas transformaciones para incidir de manera positiva en las violencias estructurales y los esquemas delictivos. La inseguridad ciudadana es un problema compartido, sin embargo, no se manifiesta del mismo modo para todos. La paradoja fundamental de la violencia contra las mujeres es que se sabe que impacta negativamente no solo en sus condiciones de seguridad (objetiva y subjetiva) del ciclo de vida, sino en el desarrollo humano. Las mujeres -en términos generales- no tienen el mismo acceso a los espacios urbanos de la misma forma que los hombres. La utilización de la calle, los espacios públicos, y el diseño de las ciudades -en el imaginario colectivo-, sigue respondiendo al dominio masculino. El urbanismo y la planificación territorial, aún no han incorporado suficientemente la diversidad de los sujetos que habitan la ciudad y entre ellos las vivencias diferenciadas, producto de las transformaciones en curso que afectan las prácticas sociales y los vínculos entre las personas. Las formas de percibir y experimentar la inseguridad en la ciudad es una de las diferencias necesarias de priorizar. Esta diferenciación de la inseguridad en base a las realidades y a los derechos de personas lésbico, gay, bisexual, transgénero, transexual, travesti, intersexual y queer (LGBTTTIQ) exige un reconocimiento y un abordaje integral de la violencia. En este sentido, es el enfoque de la seguridad ciudadana que permite por un lado ver la seguridad como un estado de pleno ejercicio de los derechos de ciudadanía y, por otro lado, le otorga la responsabilidad de abordar la violencia y la criminalidad de los que estos son víctimas.

Es importante comprender la importancia del enfoque de género en las políticas de seguridad ciudadana, entender por qué la violencia de género es un asunto que ocupa a la seguridad ciudadana e implica reconocer la violencia contra las mujeres, como punto de partida para la identificación de

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

necesidades y propuestas de abordaje en el ámbito municipal (local) y nacional (central). El primer paso corresponde a la sensibilización y capacitación de quienes toman las decisiones y el personal técnico que participará en el proceso de diagnóstico, formulación, implementación, monitoreo y análisis de nuevas políticas de seguridad ciudadana que incorporen esta perspectiva.

Aunque la falta de seguridad ciudadana es un problema generalizado, es posible afirmar que las mujeres viven la violencia y otros problemas de seguridad de una manera distinta a los hombres, diferencia resultante principalmente de la construcción social de los roles de género y de la relegación tradicional de las mujeres al ámbito privado. Para el PNUD, “No se trata de una simple diferencia cuantitativa, por ejemplo, en el número de homicidios de unos y otras, o de sus autorías.” Es más, entre las mujeres las diferencias de género en la experiencia de la seguridad se interconectan también con diferencias de estatus económico, etnicidad, edad, capacidad física, orientación sexual, identidad de género y otros factores que afectan el estado de vulnerabilidad de ciertas personas.

Las políticas con perspectiva de género pretenden cambiar el paradigma imperante, su fin es transformar los estándares asociados con la masculinidad y la feminidad, así como su desigual valoración cultural. A continuación, se presenta, en primer lugar, una serie de preguntas básicas que ayudan a identificar qué aspectos o elementos diferenciados pueden incluirse en la construcción de diagnósticos integrales para la seguridad ciudadana. Seguidamente, se presentan los elementos claves de la seguridad ciudadana (tanto las amenazas como las acciones posibles) y su correspondencia con la mirada o enfoque de género a partir de la experiencia recopilada por ONU-Mujeres en la Guía para la incorporación del enfoque de género en planes de seguridad ciudadana del año 2015.

Guía Práctica

- 1) *¿Cuáles son los principales problemas de seguridad de las mujeres (de diferentes rangos etarios y diferentes zonas) en la Ciudad/Municipio?*
- 2) *¿Cuáles son los principales problemas de seguridad de los hombres (de diferentes rangos etarios y diferentes zonas) en la Ciudad/Municipio?*
- 3) *¿Cuáles son los principales problemas de seguridad de la población LGTBI en la Ciudad/Municipio?*
- 4) *¿Es posible encontrar algún punto en común en todas las problemáticas de los diferentes géneros?*
- 5) *¿Se encuentran diferencias entre los procesos de denuncias y respuestas institucionales ante hechos de violencia o delitos, según los diferentes grupos? De ser así, ¿Cuáles diferencias?*
- 6) *¿Existen espacios participativos-inclusivos en la Ciudad/Municipio para poner en común las diferentes problemáticas de seguridad?*

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



infoSEGURA



MÓDULO 3

Conozcamos los elementos claves de la seguridad ciudadana con enfoque de género.

Elementos de la seguridad ciudadana	Mirada de género
<p>(1) Las amenazas a la integridad y libertad de hombres y mujeres provocadas por las desigualdades de género existentes en una sociedad determinada</p>	<p>La diferenciación entre las inseguridades enfrentadas por hombres y mujeres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se basa en información fehaciente sobre las inseguridades que afectan a distintos grupos de población. • Vela por la seguridad en los espacios públicos y privados. • Considera la influencia de las identidades de género en la violencia. • Toma en cuenta la heterogeneidad de las y los infractores. <p>Las inseguridades que afectan a las mujeres como efecto de las relaciones de poder desigual de género:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asume la violencia contra las mujeres como un problema central de seguridad ciudadana. • Considera la influencia de las identidades de género en la violencia. • Atiende las necesidades especiales de las mujeres en prisión.
<p>(2) Las acciones institucionales y sociales para prevenir, atender y controlar las infracciones y violaciones de la seguridad de mujeres y hombres en los diferentes ámbitos y ciclos de su vida valorando los aspectos de género que las explican</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla estrategias de prevención centradas en la transformación de patrones nocivos de masculinidad y feminidad. • Presta atención a las necesidades específicas de atención y reparación física, sexual, psicológica, social y económica de las víctimas de violencia de género. • Trabaja coordinadamente con todo el rango de actores institucionales y sociales implicados en la erradicación de la violencia contra las mujeres: (sector educación, salud, servicios sociales, seguridad, justicia, órgano legislativo, organizaciones sociales y medios de comunicación), principalmente.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

La prevención no es un concepto unívoco, sino, por el contrario, posible de múltiples interpretaciones. De acuerdo a la definición brindada por Naciones Unidas con relación a la violencia y el delito, la prevención es toda aquella acción o labor realizada para evitar que el delito ocurra, así como los efectos de estos sobre las personas y la sociedad, incluido el temor; promoviendo y fortaleciendo la seguridad no solo a través del sistema formal de justicia sino mediante la promoción y la implementación de estrategias para influir en las múltiples causas de la delincuencia (Naciones Unidas, 2000). Un primer paso metodológico para la definición de acciones preventivas resulta de la identificación tanto los factores de riesgos (relativos a la persona/sujeto y relativos al ambiente/entorno) como los factores de protección:

Factores de Riesgo

Son condiciones cuya presencia aumenta la probabilidad que ciertos individuos cometan delitos o acciones violentas

Los que atañen directamente al individuo:

Desintegración y violencia familiar, desempleo, deserción escolar, frustración, adicciones, descomposición social, marginalidad, uso de drogas, tenencia de armas, etc.

Los que se relacionan con el ambiente donde se cometen los delitos:

Presencia de vigilancia policial, vigilancia privada, control social informal, utilización de espacios públicos, iluminación, confianza en las instituciones de control, etc.

Los factores de protección no son sino la traducción en positivo de los factores de riesgo; es decir, aquellas condiciones que pueden disminuir las probabilidades de ocurrencia del delito y la violencia en las familias, las comunidades, los barrios, las escuelas, etc. En ese sentido se asocia la prevención al enfoque epidemiológico (originado en las áreas de la salud) cuyo fundamento radica en concebir a la violencia y al delito como procesos secuenciales, en fases, multicausales y plurales, y por tanto deben abordarse integralmente. Desde esta perspectiva se proponen generalmente los siguientes pasos:

- a) *Identificación del problema y recolección de información confiable,*
- b) *Identificación de posibles factores de riesgo,*
- c) *Desarrollo y puesta a prueba de intervenciones*
- d) *Evaluación de la efectividad*

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



infoSEGURA



MÓDULO 3

Otro aspecto a considerar a la hora de la incorporación del enfoque de prevención es tener claro las tipologías preventivas. En esta oportunidad, se hace referencia a los dos criterios clasificatorios más utilizados: la prevención según los beneficiarios de la intervención y la prevención según el objetivo perseguido. Según los beneficiarios de la intervención o estrategia, vale diferenciar entre:

PREVENCIÓN PRIMARIA	Se refiere a las medidas y políticas que se destinan a toda la sociedad, que buscan impedir el ingreso a la delincuencia o al mundo del crimen.
PREVENCIÓN SECUNDARIA	Se orienta a la protección de los grupos que tienen mayor riesgo de delinquir.
PREVENCIÓN TERCIARIA	Tiene como objetivo impedir la reincidencia de aquellas personas que ya cometieron algún acto delictual, rehabilitándolas a la vida social.

Según los objetivos de la intervención o estrategia, vale diferenciar entre:

<p>Prevención Social</p> <p>Proporciona condiciones sociales, educativas, culturales, sanitarias, de bienestar que evitan el desarrollo de factores de riesgo y fortalecen factores de protección contra el crimen. Se apoya en políticas globales de apoyo a la población más vulnerable. Trabaja sobre las causas de la criminalidad entendidas como factores estructurales que pueden llevar a la pérdida de mecanismos de socialización.</p>	<p>Prevención Situacional</p> <p>Busca restringir las posibilidades / oportunidades de cometer infracciones aumentando el esfuerzo que debe llevar a cabo el delincuente y aumentando el riesgo de explosión en la comisión de una infracción, por medio del ordenamiento del entorno. Los enfoques situacionales se aplican más para aislar una acción específica al interior de una política en su conjunto. Actúa sobre el ambiente físico.</p>
PREVENCIÓN	
<p>Prevención Comunitaria</p> <p>Acciones que permiten modificar las condiciones locales que influyen en la delincuencia, la victimización e inseguridad. Enfatiza la movilización de la comunidad para hacer frente a la delincuencia y mejorar la calidad de vida de los habitantes. El elemento central es la comunidad como objeto y sujeto de las políticas preventivas.</p>	<p>Prevención de la Reincidencia</p> <p>Se refiere a las medidas de reinserción de las personas condenadas previamente.</p>

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

Puesto que no se puede prevenir lo que no se conoce, las estrategias o intervenciones, requieren como insumo principal la generación de evidencias (datos, información y conocimiento) que permitan focalizar poblacional y territorialmente, pero también dimensionar las transformaciones sin perder de vista el horizonte temporal. A continuación, algunos Programas de Seguridad Ciudadana basados la Prevención y perspectiva epidemiológica:

- **Programas de Seguridad Ciudadana basados en Prevención y Enfoque Epidemiológico**
 - Programa de Diseño y Mejoramiento de los Espacios Públicos
 - Programas de iluminación led de barrios, zonas y ciudades
 - Programas de resolución de conflictos comunitarios
 - Iniciativas de Rehabilitación y generación de proyectos productivos dirigidos a personas que estuvieron privadas de la libertad.
 - Programas de Consolidación de lazos comunitarios
 - Programas de Policía Comunitaria
 - Programas Intersectoriales de Barrios Seguros

Guía Práctica

- 1) ¿Qué estrategia de prevención primaria para impedir el ingreso a la vida delictiva podría implementarse en la ciudad/municipio en el mediano plazo?
- 2) ¿Qué estrategia de prevención secundaria orientada a adolescentes y jóvenes podría implementarse en la ciudad/municipio en el mediano plazo?
- 3) ¿A qué actores (gubernamentales, no gubernamentales) convocaría para el diseño de una política de prevención terciaria?
- 4) ¿Se han realizado en mi barrio/zona experiencias de prevención comunitaria? Si es así, ¿Qué instituciones y organizaciones estuvieron vinculadas? ¿Funcionó? ¿Cuál fue la percepción de los vecinos frente a estas iniciativas?

2.2. Construcción Metodológica para las Políticas de Seguridad

La elaboración de políticas públicas de seguridad ciudadana implica recorrer diversas etapas en las cuales confluyen múltiples acciones y decisiones. Existen diversas propuestas metodológicas para orientar el diseño y gestión de políticas públicas, desde la clásica matriz de marco lógico hasta un sinnúmero de herramientas que pueden utilizarse de acuerdo al contexto, las realidades institucionales, los recursos disponibles, o la tipología de problemas. A continuación, se plantean

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

una serie de pasos básicos para la adecuada construcción metodológica de una política pública de seguridad ciudadana, con el propósito de guiar el proceso y por otra parte, se detalla el concepto y fases de la *Metodología S.A.R.A o base* (según sus siglas en inglés), utilizada frecuentemente intervenciones de seguridad pública y seguridad ciudadana.

GUIA PRÁCTICA:

Momentos, decisiones y acciones en el proceso de construcción y puesta en marcha de una política pública de seguridad ciudadana:

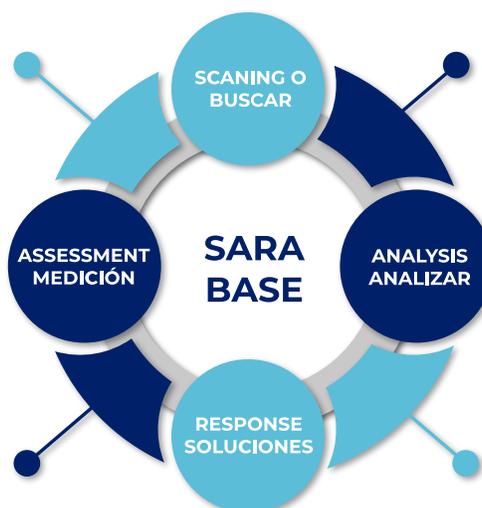
- a) *Análisis del Problema de inseguridad y violencias: diagnóstico y posibles soluciones*
 - i. *Definir el problema, identificar evidencias, mapear actores clave sus interés y recursos, identificar las causas del problema, indicadores y medios de verificación, consecuencias.*
- b) *Diseño estratégico*
- c) *Seleccionar causas críticas, definir los objetivos estratégicos, definir el perfil de acción institucional para el logro de los objetivos.*
- d) *Implementación de la política*
 - i. *Diseño y programación de las acciones: desarrollar los Planes de acción; establecer vinculación de la planificación estratégica con los ODS.*
- e) *Selección de indicadores para la medición*
- f) *Tipo de indicadores, método de medición, periodicidad, responsable.*
- g) *Monitoreo y seguimiento de la intervención*
 - i. *Diseño del proceso de seguimiento y evaluación: determinar qué se va a monitorear, identificar la frecuencia en que se obtiene —y reporta— información durante la práctica de seguimiento de gestión.*
 - ii. *Implementación de acciones de seguimiento y evaluación*
 - iii. *Uso de la información obtenida*
- h) *Evaluación de la política*
 - i. *Definir las preguntas de evaluación y determinar los tipos de evaluación necesaria.*

La *Metodología S.A.R.A o B.A.S.E (Scanin/Buscar – Analysis/Analizar – Response/Soluciones – Assessment/Medición)* como ejercicio complementario sistemático y lógico, ayuda a la anticipación o prevención de problemas y alienta la creatividad en las posibles soluciones. Seguidamente se especifica el alcance de cada fase o momento, así como algunas de las preguntas orientadoras que contribuyen al proceso.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



MÓDULO 3



MODELO SARA O BASE

MODELO SARA O BASE		
BUSCAR	<ul style="list-style-type: none"> Identificación, definición e investigación del problema detectado. Identificación de las personas implicadas que deberían participar en la resolución del problema. Decisión de las actividades necesarias para la resolución del problema y dar continuidad al proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el problema? ¿En dónde se da el problema? Lugar y hora ¿Cómo supo de ello? ¿Quién se ve afectado? ¿Qué se hace actualmente o qué se ha hecho para resolverlo? ¿Esto le corresponde a la policía?
ANALIZAR	<ul style="list-style-type: none"> Reunión con las personas implicadas Definición de los objetivos de la investigación. Recolección, reunión y análisis de los datos. Evaluación de las relaciones entre problemas y condiciones ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué información sería útil tener para resolver eficazmente el problema? ¿Cómo obtendrá esa información? ¿Ha entrevistado a todas las partes concernientes? ¿Trató el tema con otros departamentos u oficinas de policía? ¿Recogió información de fuentes públicas y privadas? ¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo?
DAR RESPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de las metas a alcanzar. Identificación de estrategias alternativas. Evaluación de la viabilidad de las estrategias llevadas a cabo. Seleccionar las estrategias más efectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué espera lograr (metas)? ¿De quiénes necesita ayuda? ¿Cuánto tiempo llevará? ¿Cómo comprobará si su respuesta fue eficaz?
EVALUAR	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Alcanzó sus metas? ¿Cuáles han sido sus resultados? ¿Cuáles fueron los desafíos? ¿Necesita buscar recursos adicionales o asociados? ¿Qué puede hacer para que sea más eficaz?

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

El conocimiento académico, las propuestas metodológicas y la experiencia institucional en materia de políticas públicas confluyen y coinciden básicamente en una secuencia de cuatro grandes momentos:



3. Análisis del problema de inseguridad y violencias y elaboración del Diagnóstico

El análisis y abordaje de problemas de inseguridad y violencias, implica la elaboración de un diagnóstico para entenderlo y definir de esa manera, la forma más apropiada de intervención. Esto significa estudiar en profundidad las condiciones actuales, su evolución, el marco legal existente, los organismos intervinientes (su misión y funciones), las medidas que se han tomado hasta el momento y sus resultados, las capacidades de la institución desde la cual vamos a dar una respuesta. La clara delimitación y caracterización del problema es esencial. El diagnóstico será también un insumo para el análisis situacional, dado que proveerá fundamentos, evidencias y condiciones. A esto es necesario sumar una explicación del problema desde la perspectiva de los actores que intervienen en él, ya sea quienes se ven afectados -directa e indirectamente-, quienes buscan resolverlo o se encuentran involucrados y quienes son causantes o generadores del mismo.

Antes de determinar *qué hay que hacer* para mejorar la seguridad ciudadana y la convivencia en un municipio, ciudad, región o área determinada es fundamental diagnosticar *qué está sucediendo* en el lugar. Es decir, qué está pasando, qué delitos se están cometiendo (y cuales no), que violencias son las características, dónde y cómo se producen, a quienes afectan y de qué manera, cuáles son las consecuencias, entre otras. Un diagnóstico es una herramienta excelente para identificar los principales problemas de inseguridad, pero también para desarrollar un diálogo permanente en la comunidad y entre ésta y las principales instituciones involucradas.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

Guía Práctica

Preguntas que orientan el diagnóstico

- 1) *Naturaleza del problema: ¿En qué consiste el problema? ¿Qué es lo que sucede?*
- 2) *Causas del problema: ¿En qué condiciones surgió el problema? ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué originó este problema?*
- 3) *Duración del problema: ¿El problema es pasajero? ¿El problema es duradero? ¿Cómo se desarrolló en el tiempo?*
- 4) *Dinámica del problema: ¿Es posible identificar una evolución o transformación del problema?*
- 5) *Afectados por el problema? ¿Quiénes son los afectados directos e indirectos? ¿De qué modo lo están?*
- 6) *Consecuencias del problema: ¿Qué situaciones ha generado el problema? ¿Qué sucedería si no se interviene o no se hace nada?*

- El **problema** es la distancia entre la situación actual y la situación deseable. Está constituido por una dimensión objetiva (la referencia a la situación dada) y una subjetiva (el deseo establecido por el sujeto, los actores, las partes), y representa lo que se requiere para cerrar dicha brecha. En este sentido, es muy importante la definición del problema de manera participativa e incluyente. Una vez definido el problema, se requieren evidencias, indicadores y medios de verificación de los mismos.
- Las **evidencias** son enunciados, datos e información cuantitativa o cualitativa, que hacen referencia a situaciones que manifiestan y corroboran la existencia del problema.
- Los **indicadores** son variables (cuantitativas o cualitativas) que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de las políticas o intervención.
- Los **medios de verificación** son fuentes de información que permiten corroborar y dar respuesta a los indicadores.
- Las **consecuencias o efectos** están relacionadas con las situaciones generadas por el problema. (Ver en Módulo 1 – La Seguridad Ciudadana como problema público multicausal)

Un ejemplo de lo anterior podría plantearse de la siguiente manera:

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



MÓDULO 3

¿ Quién declara el problema? Actor que se propone revertirlo			
Ejemplo: Autoridad competente en la formulación de la política			
Definición del problema	Evidencias	Indicadores	Medios de verificación
¿Cuál es la brecha que queremos abordar?	¿Cuáles son los factores que evidencian la existencia del problema?	¿Qué medidas se pueden utilizar para monitorear el cambio en la realidad?	¿Cuál va a ser la fuente de cotejo de la información?
Ejemplo: Aumento de los niveles de criminalidad en barrios vulnerables	Aumento de los homicidios	Tasa de homicidios	Registros policiales Registros judiciales Encuestas de victimización
	Incremento de enfrentamientos violentos entre pandillas	Cantidad de detenidos por enfrentamientos en la vía pública	
	Aumento de violencia interpersonal física, sexual y psicológica a mujeres	Denuncias de violencia y abuso de mujeres	
Consecuencias: ¿Cuáles son los efectos sociales/económicos/políticos del problema?			
Pérdida de vidas, daños físicos y materiales, temor a circular en el espacio público, pérdida del espacio público.			

Una vez definido correctamente el problema, es imprescindible identificar los actores institucionales y sociales involucrados o actores claves. Los ejercicios de **mapa de actores claves** o **stakeholders** son esquemas organizados para precisar intereses, recursos e intenciones de los actores o partes pero además permiten entender mejor la realidad, identificar las relaciones entre los mismos en el territorio, estableciendo redes, vínculos o conexiones y de esa manera, contar con más y mejores elementos para la definición de alternativas de solución.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



infoSEGURA



MÓDULO 3

Actor	Intereses	Recursos
Gobierno central	Velar por la seguridad de los ciudadanos de todos el país	Amplios recursos económicos y técnicos
Gobierno local	Velar por la seguridad de los ciudadanos del territorio que le compete	Escasos recursos económicos y técnicos
Institución policial	Mantener la seguridad, proteger vidas	Recursos humanos para el despliegue
Comunidad	Vivir sin miedo, circular libremente	Conocimiento del territorio y de quienes viven en él
Grupos de víctimas	Justicia, vivir sin miedo	Apoyo ciudadano, apoyo policial y judicial (denuncia, juicio)
Pandillas	Dominar la calle bajo sus reglas, afianzar su	Uso de la violencia e intimidación
Redes ilegales / clandestinas que operan en el territorio	Operar en el territorio sin obstáculos territorialidad	Dinero, contactos, uso de la violencia

Una vez planteado de forma correcta el problema e identificado los actores y sus relaciones, es posible avanzar en el conjunto de causas que lo originan:

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

CAUSAS DEL PROBLEMA: AUMENTO DE LA CRIMINALIDAD EN BARRIOS DE ALTA VULNERABILIDAD

- Crisis de confianza en la Policía, corrupción, falta de personal.
- Debilidad del sistema judicial.
- Situación de extrema vulnerabilidad y pobreza.
- Ausencia del Estado y de inversión en áreas básicas.
- Falta de oportunidades.
- Asentamiento de bandas criminales y/o pandillas.

Una vez que identificadas las causas, analizadas y valoradas es posible seleccionar aquellas consideradas críticas (de acuerdo con el diagnóstico) o las que impactan directamente sobre las evidencias del problema.

Identificar causas críticas	Fundamentar la elección
1. Crisis de confianza en la institución policial	1. La falta de confianza en la Policía genera un sentimiento de impunidad para quienes cometen los crímenes, que las víctimas no denuncien, que las víctimas no se sientan seguras en presencia de un oficial, sentimientos de rencor y pérdida de respeto a la institución.
2. Falta de personal	2. La falta de personal policial tiene como consecuencia la toma del espacio público por actores violentos, esto da lugar a que se perpetren hechos criminales en la vía pública. Por otro lado, frente a una agrupación violenta o que genera problemas en la vía pública, el escaso personal tiende a evitar cualquier enfrentamiento directo por no tener capacidad de respuesta adecuada para combatirlos.
3. Ausencia del Estado en áreas básicas	3. imposibilidad de progreso dentro del barrio, falta de trabajo, educación y salud, impulsa a los hombres a la delincuencia y a las mujeres a no salir del hogar por miedo a lo que suceda en la calle. Además esta situación presenta un caldo de cultivo para labores asistencialistas que el crimen organizado suele realizar para tener el respaldo de la población dentro del territorio (ayudar a las familias en necesidad, comprar comida y calzado para los niños, dar trabajo a los hombres).

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

Links de Interés:

Metodología aplicada para elaborar un diagnóstico situacional e institucional en seguridad ciudadana a nivel local o municipal

UNDOC:

https://www.undp.org/content/dam/panama/docs/documentos/undp_pa_quia_segciudadana_1.pdf

Marco Lógico:

<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=24709>

Metodología sara y vigilancia en el espacio urbano:

https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC_PoliciaUrbanSpaces_ESP_LR_final_online_version.pdf

4. Identificación de posibles soluciones y diseño de la intervención

Una vez identificadas las causas consideradas críticas para revertir el problema, es el momento de evaluar cuáles son posibles de revertir en función de los recursos o capacidad instalada con que se cuentan. Para seleccionar una causa crítica a enfrentar, se debe primero analizar cuál es la posibilidad real de intervención sobre la misma.

GUIA PRÁCTICA:

Preguntas que orientan el análisis de causas

¿Puedo actuar sobre ella? ¿Depende sólo de mis recursos enfrentarla, o comparto esta capacidad con otros actores? ¿Está fuera de mi alcance?

En la medida que se identifiquen estos elementos, se estará en condiciones de elegir qué causas críticas se convertirán en los ejes de acción. Por lo tanto, antes de precisar la intervención, se requiere identificar los ejes de acción y, para ello, es importante contar con claridad acerca del grado de control de los actores sobre las causas.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



infoSEGURA



MÓDULO 3

PARA CADA UNA DE LAS CAUSAS IDENTIFICADAS COMO CRÍTICA 1, 2, 3:		
Causa crítica 1:	CRISIS EN LA CONFIANZA POLICIAL	
¿QUÉ RECURSOS CRÍTICOS DEMANDA REVERTIR ESTA CAUSA?	¿TENGO CAPACIDAD DE INCIDENCIA SOBRE ESE RECURSO CRÍTICO?	SI HAY OTRO ACTOR QUE CONTROLA ESE RECURSO CRÍTICO, ¿CUÁL ES?
Efectivos entrenados en la función de Policía de proximidad y con capacitación en la gestión y prevención de conflictos sociales, sin historiales de corrupción,	Analizar el grado de control sobre las variables SI/NO/PARCIALMENTE	Identificar los actores con quienes cooperar/articular las acciones, especialmente cuando el control es parcial
	SI	NO

Luego de seleccionar las causas críticas que pueden ser abordadas con éxito desde capacidad institucional existente o margen de acción, es hora de definir una estrategia. Para definir la estrategia, se sugiere convertir cada una de las causas críticas aprobadas en un objetivo estratégico. Este representa una afirmación sobre la posibilidad de cambiar una condición negativa tomada por un eje de acción, por una situación positiva que impacte sobre el problema y lo revierta. La formulación del objetivo estratégico se realiza tomando cada eje de acción y definiendo sobre el mismo, qué resultado espera alcanzarse. En ese sentido, los objetivos expresan las estrategias generales de la intervención.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



infoSEGURA



MÓDULO 3

GUIA PRÁCTICA:

Para definir un objetivo estratégico se sugiere tener en cuenta las siguientes pautas:
Deben señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas y/o bienes y servicios que la institución tiene a su cargo, por ejemplo: “Mejorar los estándares de seguridad”, “Disminuir la tasa de homicidios”, “Contribuir a mejorar los niveles de seguridad ciudadana”, etc.

EJE DE ACCIÓN 1	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1
Causa crítica que pasó el análisis de gobernabilidad	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 CORTO PLAZO 2-3 AÑOS Define el cambio que se desea operar en la realidad que se interviene
<i>Causa crítica 1:</i> CRISIS EN LA CONFIANZA POLICIAL	Mejorar los niveles de confianza en la policía en la comunidad objetivo

Una vez concluidos los momentos de la planificación estratégica, se sugiere identificar aquellas iniciativas/acciones/programas que puedan vincularse con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS 16 y ODS 5, específicamente. El proceso de vinculación de la planificación estratégica, en el momento de su diseño, con los ODS permite armonizar de manera eficiente las estrategias de los distintas instituciones y entidades, responder a prioridades transversales a nivel nacional, agilizar los procesos de reajuste de estrategias y operaciones y promover la incorporación del enfoque de derechos.

GUIA PRÁCTICA

Pasos recomendados para el proceso de vinculación ODS en el diseño de la intervención:

1. Identificar aquellas acciones impulsadas por la planificación estratégica y operativa que colaboren en el cumplimiento de las metas postuladas a nivel central en el marco de los ODS específico.
2. Formular un listado preliminar seleccionando el o los indicadores de mayor robustez metodológica y que mejor midan el efecto esperado de las acciones estatales implementadas.
3. Revisar y revalidar periódicamente las prioridades de gestión en cuanto a la generación de nuevas acciones para incluir en el marco ODS considerados.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

La selección de la alternativa o estrategia debe incluir un análisis que evalúe su viabilidad en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, y además debe ser una acción pertinente, eficiente y eficaz. Tomando en consideración la dimensión de la alternativa en términos de sus objetivos, su proyección temporal y el nivel jerárquico del organismo que comprometa, la acción puede traducirse en forma de un Plan, un conjunto de Programas o varios proyectos.

No existe una solución universal a los problemas de seguridad ciudadana que puedan copiarse fidedignamente y generen los resultados necesarios, cada ciudad, municipio, barrio o zona es distinto. Tal y como se ha venido mencionando el enfoque territorial y la focalización poblacional permiten conducir acciones con mayores probabilidades de éxito, transformación y efectividad. No obstante, dada la experiencia internacional, existe una serie de ejes de acción y objetivos estratégicos que suelen estar presentes en toda política de seguridad ciudadana. Algunos ejemplos son:

- *Acciones para fortalecer al gobierno local de seguridad:* institucionalizar estructuras, capacitación al personal, generar y difundir información confiable que colabore con el armado de estrategias, crear observatorios de delincuencia y violencia, elaborar encuestas (percepción y victimización), crear un plan de comunicación, mejorar las relaciones en los distintos niveles de gobierno.
- *Acciones de prevención:* fomentar una nueva cultura ciudadana, reordenar y recuperar el espacio público, contribuir al fomento de oportunidades para los más jóvenes, atender los factores de riesgo como la proliferación y el uso de armas de fuego, tráfico y consumo de drogas y alcohol, contribuir a erradicar la violencia contra las mujeres, fomentar la participación cívica de la ciudadanía.

5. Implementación y Seguimiento

La implementación es un momento esencial del ciclo de las políticas públicas puesto que constituye el momento en que se ponen en marcha y cobran vida, el conjunto de estrategias e intervenciones diseñadas a fin de incidir sobre un problema público, como lo es en este caso la inseguridad ciudadana. La implementación no puede ser asumida como la realización forzada de una secuencia de acciones o cronogramas. La implementación tiene como tal una importancia estratégica porque de ella dependen en gran medida, los resultados alcanzados y, por otra parte, es la oportunidad para agregar valor a las intervenciones planteadas. Lo que pone en evidencia es el carácter abierto e iterativo de la verdadera implementación de las políticas. Es un proceso continuo, no lineal, flexible y adaptable, que debe ser administrado, evaluado y ajustado. Un déficit de implantación es una diferencia entre lo propuesto y lo logrado, a lo cual hay que agregar los factores sobrevivientes

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

de la situación anterior y los efectos inesperados que pueden generar los cambios. Sin dudas es un proceso complejo, donde seguramente surgirán problemas o situaciones que obliguen a corregir el rumbo o realizar modificaciones, ya que, en muchas ocasiones, es durante la implementación que surgen nuevos problemas o el problema resulta modificado. Un tema crucial a tener en cuenta está relacionado con los recursos y los tiempos; es decir, los medios para hacer realidad la política pública.

A modo de ejemplo no exhaustivo, podrían considerarse las siguientes preguntas que se detallan a continuación:

GUIA PRÁCTICA:

Al momento de la observación de los pasos para la implementación es importante sincerarnos sobre los tiempos y la capacidad de obtención de los medios:

¿Existe la disponibilidad de presupuesto para llevar adelante las capacitaciones y/o la compra de recursos materiales?

¿La implementación de recursos en el territorio objetivo es tomada como prioridad o existe la posibilidad que sean retirados intempestivamente? (temporada de desastres naturales, eventos de relevancia que impliquen un esfuerzo operativo extra)

¿Qué opciones/planes existen para superar los obstáculos identificados?

El seguimiento o monitoreo es una actividad que se desarrolla desde el comienzo y durante toda la ejecución de una intervención. Es decir, el seguimiento es una actividad concomitante a la implementación y tiene como propósito verificar el cumplimiento del diseño operativo, generando información utilizable para producir adaptaciones o ajustes inmediatos que permitan asegurar un buen desempeño general. En el proceso de seguimiento o monitoreo podemos encontrar diferentes instantes: el momento del diseño del proceso de seguimiento, el momento de implementar las acciones de seguimiento y evaluación y, finalmente, el uso de la información obtenida. En el diseño del proceso de seguimiento deben establecerse las definiciones y alcance del mismo: la modalidad de monitoreo (centralizada o descentralizada) y el proceso de selección de información estratégica a monitorear: indicadores, metas, líneas de base, etc. Un informe de seguimiento permitirá conocer la evolución de una política para determinados aspectos de su funcionamiento o variables claves. Un aspecto a considerar en cuanto al reporte de la información para potenciar su uso, es analizar en cada caso quién va a recibir la información. El destinatario de la información va a condicionar el formato del documento o presentación.

Tanto el seguimiento o monitoreo como la evaluación se realiza mediante indicadores. Un indicador es un instrumento fundamental en la planificación, el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas. Los Indicadores permiten medir los avances de una política, analizar los cambios y evaluar

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



infoSEGURA



MÓDULO 3

los resultados alcanzados. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los primeros, se resumen en un valor numérico. Los segundos, en cambio, permiten abordar aspectos orientados a la comprensión de percepciones y puntos de vista sobre los procesos, las oportunidades y las dificultades o problemáticas encontradas.

Existen diferentes tipos de indicadores, sin embargo, en el momento de seguimiento o monitoreo vale tener en cuenta los siguientes: los indicadores de producto, proceso, y los de resultado.

- Los **indicadores de producto** (bienes, servicios, transferencias, acciones de regulación) permiten verificar la producción, la entrega y las características de todos los bienes y servicios que se otorgan directamente a los beneficiarios, incluyendo también los productos intermedios. Pueden medir aspectos de cantidad, calidad o tiempos de entrega del producto.

EJEMPLOS DE INDICADORES DE PRODUCTO
% de personas del barrio objetivo que recibieron subsidios para arreglar sus viviendas
% de estudiantes del barrio objetivo que recibieron becas para estudiar.
% de personas del barrio objetivo que recibieron microcréditos.

- Los **indicadores de proceso** miden las actividades y operaciones necesarias para convertir los insumos en productos. Brindan información sobre las tareas de ejecución y permiten dar seguimiento a la implementación de la política.

EJEMPLOS DE INDICADORES DE PROCESO
% de despliegue de efectivos sobre el total planificado
% de efectivos capacitados sobre la totalidad de efectivos
% de insumos (chalecos antibalas) adquiridos sobre el total licitado

- Los **indicadores de resultado** dan cuenta del grado de alcance de los objetivos propuestos. Se enfocan en medir las consecuencias del programa de cara a dar solución a una problemática social concreta.

EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS
% de población objetivo involucrados activamente en consejos de seguridad.
% de población objetivo que confía en el accionar policial

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

GUIA PRÁCTICA:

PASOS PARA CONSTRUIR UN INDICADOR

- *Definir la fórmula utilizada para el indicador. También debe explicitarse la unidad de medida utilizada (% , promedios, tasas, índices, tiempo medido en horas, etc.)*
- *Establecer la meta y la línea base: la meta refiere al valor del indicador que esperamos obtener, el cual permite definir si el desempeño fue o no adecuado. Para establecer la meta es importante precisar primero la línea base que representa el punto de partida para, a partir de allí, dar un posterior seguimiento al indicador.*
- *Establecer la frecuencia de medición: para determinar la frecuencia de medición se toma en cuenta tanto cuestiones intrínsecas a las características del relevamiento (tiempo necesario para captar el dato, disponibilidad, etc.) como las necesidades concretas de uso de esa información.*
- *Explicitar la fuente de donde se extraerá o construirá la información: la fuente de datos puede provenir por ejemplo de registros que posea el organismo, de estadísticas oficiales de otros organismos o de encuestas que se desarrollen para tal fin. Es muy importante que estas fuentes sean accesibles y confiables (que tengas un respaldo institucional)*
- *Definir el responsable de la medición.*

Finalmente, el denominado seguimiento estratégico de la acción pública es un concepto que abarca una gran variedad de instrumentos y prácticas que pueden llevar el nombre de *Tablero de Control* o *Tablero de Comando* de la acción de gobierno. Estos instrumentos son sistemas de información gerencial que seleccionan áreas prioritarias de política o programación para enfocar el seguimiento sobre las variaciones que allí se producen. Pueden incluir información (y su consiguiente relevamiento y actualización periódica) estructural de una colectividad (mortalidad), así como información de productos, procesos y resultados. Como sistemas de información estratégica y gerencial, están contruidos sobre la base de las preferencias (personales o institucionales) de las y los gerentes públicos o tomadores de decisión, habilitando salidas específicas de información agregada y sistematizada. No obstante, representan sistemas de una gran complejidad, que involucran a una multiplicidad de agentes públicos debidamente identificados, que tienen la responsabilidad de actualizar fehacientemente la información que luego será procesada en el nivel gerencial. Si bien los datos más agregados y como totalidad de la muestra son seguidos por las máximas autoridades de la organización, es necesario desarrollar aperturas para cada una de los niveles subalternos de la organización, para que el seguimiento sea también una función de todos, con impacto en el aprendizaje y la mejora.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

6. Evaluación

La evaluación es una actividad orientada a la generación de conocimiento sobre distintos componentes de una intervención pública. La estrategia de evaluación puede definirse al momento de planificar una política pública o al implementarla. Si no se ha planteado en estas instancias previas, una vez puesto en marcha el proceso de seguimiento puede ser un momento oportuno. Una evaluación de “término medio” puede dar respuesta a interrogantes que surgen durante el monitoreo. En este sentido, pueden surgir cuestionamientos como:

- *¿Por qué determinados indicadores no evolucionan como se había esperado?*
- *¿Cuáles son las percepciones de los destinatarios de la política pública al recibir el bien o servicio que genera la intervención?*
- *¿Logra la intervención efectivamente contribuir a revertir el problema en la población objetivo?*
- *¿Se está llegando a quienes se debería atender?*
- *¿Cómo funciona la coordinación entre los actores implicados en la implementación de las acciones?*

Existen distintos tipos de evaluaciones, las cuales permitirán responder a las diversas preguntas que se busquen analizar en cada caso. Las evaluaciones suelen tener una “*pregunta de evaluación*” que es aquella que guía el estudio, y de esta pregunta guía generalmente se desprenden otras complementarias o secundarias. La naturaleza de esa pregunta guía determinará cuál será el tipo de evaluación más adecuada en cada caso y la metodología —cualitativa, cuantitativa o mixta—. De este modo, la pregunta de evaluación que se busque responder para cada política pública determinará qué tipo de evaluación es más adecuada y, por ende, condicionará el tipo de estrategia de evaluación a emprender.

En relación a cuándo son realizadas podemos distinguir distintos tipos de evaluación:

- **Evaluación ex ante:** es una evaluación sobre los probables efectos futuros de nuevas iniciativas. Tiene lugar antes de implementar una iniciativa.
- **Evaluación de término medio:** busca proponer mejoras en el desempeño, se suele realizar durante la fase de implementación del proyecto o programa.
- **Evaluación final:** una vez finalizada la iniciativa (o de una fase), busca reflejar en qué medida se lograron los objetivos planteados.
- **Evaluación ex post:** se realiza pasado un tiempo de finalizada la intervención, su objetivo es estudiar el impacto de dicho programa y evaluar la sostenibilidad de iniciativas similares en el futuro.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



MÓDULO 3

En relación con las evaluaciones que se focalizan en lo que será evaluado se encuentran las siguientes:

- **Evaluación de eficiencia:** analiza el modo de utilizar los recursos de la forma más eficiente. Así contrasta los efectos obtenidos con los gastos ejecutados en las acciones.
- **Evaluación de eficacia:** analiza si se han cumplido las metas establecidas. Así contrasta las metas y costos establecidos con las metas y gastos ejecutados una vez finalizada la acción.
- **Evaluación de efectividad:** analiza las transformaciones deseadas por medio de los efectos e impactos. Analiza la situación antes de emprender el plan y la situación después del plan (ex ante y ex post).

Links de Interés:

Manual de planificación y evaluación de los resultados de desarrollo:

<https://www1.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/operations/evaluation/handbook.html>

La gestión de resultados para el desarrollo:

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Desarrollar un plan de monitoreo y evaluación es fundamental para garantizar una buena articulación entre las distintas etapas, los responsables de ejecutar las acciones y los plazos establecidos. El plan debe orientar el proceso de manera permanente durante y después de la ejecución de una determinada iniciativa.

El plan de evaluación debe contemplar la realización de las siguientes actividades:

- Realizar un alineamiento metodológico y conceptual que garantice el desarrollo y el compromiso de los actores y personas que integran la iniciativa.
- Identificar los procesos y cadenas necesarias para garantizar la realización del monitoreo y evaluación de forma integrada.
- Elaborar un plan de trabajo que incluya y considere:
 - a. Las actividades, productos y resultados.
 - b. Definir personal y recursos financieros necesarios a partir de las propuestas del plan de seguridad.
 - c. Observar los resultados y efectos esperados a corto, medio y largo plazo.
 - d. Definir los procesos de acompañamiento y evaluación local de los logros esperados.
 - e. Definir el modo como ese proceso de monitoreo y evaluación podrá ser apropiado en las zonas de trabajo.
 - f. Establecer plazos para el análisis de los logros que se van alcanzando.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

- g. Seleccionar los indicadores y metas.
- h. Establecer plazos para proponer y ejecutar los ajustes identificados como necesarios en el transcurso del plan.

No existe un tipo de evaluación mejor que otro, en todos los casos son herramientas que se deben emplear en la medida en que respondan a la estrategia de evaluación definida como aquella adecuada para cada necesidad y contexto particular. Una condición importante para que las actividades evaluativas se expandan y se fomente su uso en la mejora de las políticas públicas es institucionalizarlas. Esto implica regularizar o normalizar su práctica, integrarla como otra actividad intrínseca de las actividades de la gestión pública y asignar competencias específicas a determinadas unidades de gobierno.

Para la institucionalización de las prácticas evaluativas, se recomienda lo siguiente:

- a) Las metodologías de evaluación, si bien diversas, deben estandarizarse y consensuarse para facilitar la comparación o el uso interagencial de sus resultados.
- b) La institucionalización debe ser gradual, incorporando paulatinamente estándares, aprendizajes, metodologías, y prácticas comunes.
- c) Posibilidad de realizar consultas a organismos especializados para enriquecimiento de la información y posibilidad de aportes.
- d) La evaluación y el seguimiento se fortalecen en el marco de un mayor desarrollo de los sistemas de información pública, que produzcan tanto datos estructurales como de gestión. Esta condición requiere de amplios procesos de formación de recursos humanos con habilidades para la programación y conducción de actividades de seguimiento y evaluación.
- g) La evaluación y su institucionalización se basan también en la conformación de una comunidad de prácticas, sobre todo al interior del gobierno, que permita procesos de intercambio, aprendizaje, innovación y evaluaciones.

Por la trascendencia e importancia en cuanto a la generación de datos e información para la retroalimentación de futuras decisiones, y por el alcance de las mismas, se hace especial referencia a continuación a las evaluaciones de impacto de las políticas de seguridad ciudadana.

La evaluación de impacto es la metodología evaluativa más rigurosa, porque logra distinguir los efectos de una intervención de los efectos producidos por otros factores externos. Las conclusiones de estas evaluaciones ofrecen evidencia importante para atribuir (o no) los resultados observados a una intervención específica (política, programa o proyecto). Si bien el concepto tiene otras acepciones, la evaluación de impacto tiene el objeto de determinar en forma más general si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

son atribuibles a la intervención del programa (Judy Baker, 2000). También permite examinar consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas. Para distinguir los efectos de las intervenciones y atribuir incidencia efectiva (o no) a la intervención que hace el programa, la evaluación de impacto despliega una estrategia metodológica compleja con varios componentes:

- Creación de un escenario contrafactual o simulado alternativo.
- Conformación de uno o varios grupos de control para compararlos con grupos de tratamiento (quienes están bajo la intervención del programa).
- Aplicación de diseños muestrales (grupos de control y de tratamiento) de dos tipos: diseños experimentales (aleatorios) y diseños cuasiexperimentales (no aleatorios). En las evaluaciones de impacto son comunes los diseños semiexperimentales. Se conforman al menos dos grupos homogéneos, de tratamiento y de control. Los grupos (como muestras representativas de dos universos también homogéneos) deben tener características similares en una gran variedad de dimensiones sociales, demográficas, económicas y culturales. La diferencia fundamental entre los dos grupos es su condición de destinatarios (o no) de la política o programa bajo evaluación. Los dos grupos son evaluados en su trayectoria a partir de los componentes evaluables del programa, como por ejemplo: desempleo, asistencia o rendimiento escolar, mortalidad infantil, entre otros dependiendo de cada intervención pública. El efecto del programa sobre la población de tratamiento no es el cambio que experimenta esta población a lo largo de la intervención, sino la diferencia que se produce entre esta población y la población de control. Esta diferencia, si la conformación de los grupos ha sido rigurosa, es el valor de bienestar o de mejora que puede ser atribuido al programa, y ningún otro registro. De manera más apropiada, esta metodología utiliza el estimador de dobles diferencias entre la población beneficiaria y la población de control.

La evaluación de impacto tiene requerimientos metodológicos muy estrictos y depende de mayores recursos para su diseño y para la recolección de la información. El mejor desempeño de las políticas públicas, depende de muchos factores, entre los cuales se encuentra el mayor acceso a evidencia o conocimiento y una mejor aplicación de éstos en el proceso de toma de decisiones. Una de las principales fuentes de evidencia y conocimiento sobre las políticas públicas es la práctica de ejercicios de seguimiento y evaluación.

La evaluación bien realizada y adecuadamente utilizada permite aprender de la experiencia extrayendo lecciones sobre las políticas que han funcionado bien y las que han fallado, y las razones de éxitos y fracasos, propios y ajenos. Dado que las políticas públicas que se evalúan se implementan en un contexto complejo en el que operan múltiples factores, es importante evitar un enfoque ingenuo de la atribución que no reconoce la existencia de otros factores que no sea la propia política pública que se evalúa.

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

Los evaluadores y los gestores de evaluaciones deben ocuparse no solamente de la producción sino también de la postproducción de evaluaciones, asumiendo una responsabilidad por facilitar su utilización. Involucrar a expertos en comunicación puede ser útil para que las evaluaciones no se limiten a ser solamente informes, sino que se conviertan en instrumentos valiosos para el aprendizaje.

La inversión y el gasto que genera el diseño y la puesta en marcha de una política pública de seguridad ciudadana es muy significativa como para y lamentablemente, se termina escatimando en la evaluación que es la que define, en última instancia, el impacto de esa intervención. Más allá de la cuestión económica y de recursos humanos capacitados muchas veces la realidad de la política es reacia a enfrentar una evaluación negativa de la política implementada, lo que conlleva a que la política continúe sin resultados favorables, con una pérdida de dinero y credibilidad de la Institución y agencias que la ejecutan.

¿Cuáles son los ingredientes para generar políticas de seguridad ciudadana exitosas? Según estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), si bien cada situación es diferente, los estudios de caso en América Latina y el Caribe demuestran que las intervenciones exitosas en seguridad ciudadana deben ser guiadas por una estrategia clara que se ejecute teniendo en cuenta horizontes de tiempo tanto a corto como a largo plazo, y que se centre especialmente en los lugares, personas y conductas de alto riesgo. Sin embargo, persiste un problema, el hecho de que muchos de estos esfuerzos no han estado guiados por evidencia de manera explícita, y no siempre las lecciones aprendidas se retuvieron en el tiempo.

Para que las políticas y prácticas mejoren, existe una necesidad crítica de compartir el conocimiento invertir en planificación estratégica, prestación de servicios, control y evaluación. Éste es el único modo de establecer qué funciona y qué no. La región se encuentra rezagada en términos de la calidad y cobertura de las evaluaciones. Si se desea solucionar los problemas de seguridad en la región es de importancia crítica conectar las instituciones formales con las comunidades vulnerables, abordando el desarrollo socioeconómico, asegurando un apoyo político sostenido y un análisis y seguimiento robustos durante todo el ciclo de vida de las políticas que se formalicen.

Las ciudades de América Latina y el Caribe que han logrado la reducción de la coinciden en una serie de factores de carácter policial, estratégico y operativo. A nivel policial, la creación de un marco nacional de policía y de estrategias municipales y mecanismos de coordinación para la prevención que ayudó a establecer prioridades y dirigir los recursos. A nivel estratégico, la secuencia de medidas para recuperar el espacio urbano de las manos de los actores no estatales, seguido por el restablecimiento de la presencia del estado a través de los servicios básicos, también contribuyó a preparar el contexto para la implementación de medidas preventivas. Otra innovación crítica fue la

LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA: **DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**



infoSEGURA



MÓDULO 3

creación de sistemas integrados de datos diseñados para identificar las zonas calientes y los recursos adecuadamente. Finalmente, a nivel de programa, las medidas dirigidas a abordar a los jóvenes en riesgo fomentaron un entorno propicio para la prevención. La orientación hacia la comunidad les otorgó a los residentes de los barrios un rol clave en la priorización, implementación y control de programas en sus respectivas áreas.



infoSEGURA

**Forma
ción**