

EVALUACIÓN + BUENAS PRÁCTICAS

APRENDIZAJES Y DESAFÍOS PARA LA PREVENCIÓN DEL DELITO Y LA VIOLENCIA

Compendio del Primer Concurso de Buenas Prácticas
en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe.



Autores Ximena Tocornal M.
Paola Tapia U.
con Jorge Araya M.

Área Prevención del Delito y la Violencia a Nivel Local
Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana
Instituto de Asuntos Públicos
Universidad de Chile

EVALUACIÓN + **BUENAS PRÁCTICAS**

APRENDIZAJES Y DESAFÍOS PARA LA
PREVENCIÓN DEL DELITO Y LA VIOLENCIA

Compendio del Primer Concurso de Buenas Prácticas
en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe.

1^{era} Edición - Diciembre de 2011

ISBN: 978-956-19-0781-2

Impreso en Chile

Diseño: Alejandro Peredo

PRESENTACIÓN

En las últimas décadas ha ido ganando terreno una concepción integral en torno al abordaje del delito y la violencia. Así, la prevención se ha constituido en una estrategia inevitable a la hora de invertir los recursos económicos y técnicos de los Estados, y también de la sociedad civil y sus organizaciones, para disminuir la victimización y la inseguridad, en un rol complementario al de control y sanción, propio de los órganos policiales y de administración de justicia.

Las exigencias de los actores políticos y de los organismos financistas en torno a la eficiencia y eficacia de las políticas públicas en la materia, el aumento de las presiones ciudadanas y el incremento de la masa crítica, ha resaltado la necesidad de identificar los modelos de intervención que demuestren mejores resultados, a la luz de parámetros evaluativos, rigurosos y objetivos.

Asimismo, ha asumido relevancia el conocimiento de los modelos de gestión de dichas intervenciones, centrando el interés en advertir y profundizar en aquellos factores críticos que inciden de manera gravitante en su calidad, son las llamadas Buenas Prácticas. Este concepto se posiciona crecientemente como fuente válida de aprendizaje e inspiración para los hacedores y ejecutores de políticas y programas en el amplio y diverso campo de la prevención del delito.

Como contribución al desarrollo del concepto de Buenas Prácticas, esta publicación aborda la relación entre la evaluación y las buenas prácticas, dibujando el recorrido teórico que vincula –con sus particularidades– ambos conceptos, en un plano de complementariedad. Perfila un panorama del quehacer preventivo en la región, a partir de las experiencias postuladas al **Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe**, y profundiza en aspectos clave de las más destacadas.

El Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe ha sido llevado a cabo por el **Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana CESC, del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile**, con el valioso e insustituible apoyo técnico y financiero del **Open Society Foundations** y el **Banco Interamericano de Desarrollo BID**, para ambos nuestro agradecimiento.

Deseo expresar un especial reconocimiento a la generosa participación de cada uno de los Jurados que, desde sus países y perspectivas profesionales, colaboró con sus opiniones y apreciaciones al éxito de este evento.

Hugo Frühling
Director

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7	CAPÍTULO 5: LAS MEJORES PRÁCTICAS	65
CAPÍTULO 1. EVALUACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS: CÓMO COMPLEMENTAR	13	5.1. Categoría proyectos	66
1.1. ¿Para qué evaluar?	13	5.2. Categoría iniciativas prometedoras	73
1.2. Concepto y determinación de buenas prácticas	17	5.3. Categoría iniciativas con evidencia de impacto	82
CAPÍTULO 2: LA METODOLOGÍA DEL CONCURSO	25	CAPÍTULO 6: BALANCES Y DESAFÍOS	91
2.1. Las categorías del concurso	25	6.1. Balances de la experiencia, balances del concurso	91
2.2. Ámbitos temáticos	27	6.2. Hacia un balance de las metodologías de evaluación de proyectos de prevención del delito y la violencia en la región	92
2.3. Evaluación: etapas y metodologías	28	6.3. Desafíos para futuros concursos, desafíos para la prevención del delito y la violencia en la región	96
CAPÍTULO 3: UN PANORAMA GENERAL DE LAS INICIATIVAS POSTULADAS	35	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
3.1. Precisiones para el análisis descriptivo			
3.2. Descripción general de las iniciativas			
3.3. Análisis de las tendencias generales			
CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DE LAS INICIATIVAS SEMIFINALISTAS	45		
4.1. Descripción iniciativas semifinalistas	45		
4.2. Descripción según ámbitos temáticos	47		
4.3. Análisis de las tendencias metodológicas	61		

INTRODUCCIÓN

La seguridad de las personas en los espacios públicos y privados, los altos niveles de temor a ser víctimas de algún delito violento, son preocupaciones centrales tanto para los ciudadanos como para las autoridades político-administrativas de la mayoría de los países de la región. Es por eso que desde la década de los noventa, con ciertos desfases según la realidad histórica de las sociedades, en la mayoría de los países latinoamericanos se establecen organismos estatales cuya misión es coordinar y también ejecutar políticas y estrategias de intervención para la prevención del delito y la violencia, incluyendo la sistematización de estadísticas policiales y de otros datos relevantes para medir la violencia y la efectividad de las intervenciones que se emprenden. A partir de estos esfuerzos de los sectores públicos, privados y público-privados, es posible afirmar que los operadores de iniciativas de prevención del delito y la violencia han acumulado conocimientos valiosos en cuanto a sus prácticas.

La seguridad ciudadana, como tarea multisectorial, envuelve un conjunto de conocimientos muy diversos, algunos de mayor desarrollo técnico que otros. Estos conocimientos requieren de habilidades de gerenciamiento para producir los entendimientos necesarios que permitan operar sinérgicamente. El conocimiento adquirible con base en la propia práctica es una fuente de aprendizaje fundamental para avanzar en la depuración de estrategias de intervención preventivas del delito y la violencia que sean *efectivas* (que de hecho produzcan cambios de acuerdo a los objetivos y finalidad de las mismas) y *eficientes* (cuyos costos sean razonables) en contextos donde los recursos son siempre escasos y las necesidades de la población son urgentes.

No obstante, la experiencia señala que los canales de comunicación entre los distintos niveles no operan de manera satisfactoria, sobre todo desde lo local hacia el nivel central, éste muchas veces dicta políticas y desarrolla programas para ser implementados a nivel local, planifica y capacita a sus operadores, pero no considera como un componente indispensable la generación de espacios donde los operadores locales puedan retroalimentar, con los ajustes necesarios, los modelos de los programas. Como consecuencia de ello, muchas veces el conocimiento práctico de los operadores se pierde, no es analizado, ni mucho menos evaluado.

Una de las alternativas de solución a este problema es avanzar en el desarrollo de algunas estrategias que permitan, al mismo tiempo, sistematizar resultados y entregar opciones de mejora. En este sentido la mejor estrategia es introducir elementos propios de la evaluación basada en evidencia (en este caso de quienes ejecutan iniciativas de prevención del delito y la violencia). La evaluación de políticas, planes, programas y proyectos de prevención del delito en América Latina y El Caribe es una práctica poco utilizada o bien subvalorada en todos sus beneficios, por esto resulta apremiante modificar esta realidad.

El avance en esta materia depende, en parte, de la acumulación creciente de conocimiento sobre las intervenciones realizadas, ésta información puede referirse tanto a la calidad, como a las consecuencias o a su potencial para que sean contrastables con intervenciones alternativas. En este contexto, la evaluación se hace necesaria como promotor de la responsabilidad de los gobiernos en asuntos de satisfacción de intereses colectivos, además

contribuye a persuadir a los actores políticos sobre la necesidad de dar continuidad a las intervenciones exitosas (Frühling, 2009). La situación óptima de evaluación ha sido descrita en la literatura especializada y está referida a la utilización de metodologías científicas que permitan demostrar los impactos de las intervenciones. Dado que en muchos casos ello puede no ser posible en el corto plazo, se establece como mínimo la instalación de prácticas de seguimiento y monitoreo del trabajo que permitan que las intervenciones preventivas se conviertan en prácticas auditables, reflexivas y que puedan ser compartidas con otros. El concepto *accountability* resume esta idea, ya que reconoce el compromiso de los operadores de estar disponibles para dar cuenta del quehacer a las autoridades y público en general, explicitar cómo, dónde y por qué se hizo lo que se hizo, por qué se invirtieron recursos económicos de este modo y no de otro.

En este contexto, y tratando de dar respuesta a interrogantes relacionadas con la forma en que se puede aprender de las prácticas dirigidas a prevenir el delito y la violencia en América Latina y El Caribe y cómo se da estructura al conocimiento acumulado para que sea transmisible a otros que actúan en esta misma área, el material que el lector tiene en sus manos busca responder a ambas preguntas, se trata del compendio de un concurso en buenas prácticas en la materia de estudio, que ha sido diseñado con una doble finalidad; primero, hacer transmisible de manera didáctica las prácticas de los operadores e instituciones que se abocan a la prevención del delito y la violencia, poniendo de relieve sus denominadores comunes y sus fortalezas, segundo compartir los análisis y aprendizajes de los organizadores del concurso.

Uno de los principales problemas en los estudios de temas vinculados a seguridad es que no existe un adecuado y suficiente desarrollo de evaluaciones científicas de políticas, planes, programas o proyectos de prevención del delito y la violencia. Es importante destacar que ello no es una falencia o dificultad de la región únicamente, sino que es un área en desarrollo a nivel mundial donde aún hay controversias muy interesantes entre los expertos (Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad, 2010).

En su primera versión el Concurso ha sido fruto de un trabajo en conjunto entre el **Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC) del Instituto de Asuntos Públicos (INAP) de la Universidad de Chile, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Open Society Foundations (OSF)**. Este concurso no habría sido posible sin el generoso auspicio de ambas instituciones internacionales, quienes también colaboraron en la difusión de la convocatoria y miembros destacados de éstas fueron parte del jurado internacional.

El Concurso formó parte de las actividades del **Área de Prevención del Delito de CESC** para el año 2010, y es resultado de un trabajo que viene desarrollándose desde el año 2004 cuyo objetivo es contribuir mediante diversas actividades a la consolidación y expansión de modelos alternativos para el enfrentamiento y reducción del delito y la violencia en América Latina. Las tareas del Área incluyen actividades de capacitación, investigación, difusión y extensión.

Uno de los antecedentes más importantes que motiva el concurso se generó a partir de los informes que desarrollaron los participantes de los **Cursos Internacionales de Capacitación en Prevención del Delito** (Lima 2005, Santiago 2006, Bogotá 2007 y Querétaro 2008) así como de trabajos de los alumnos del **Diplomado a Distancia en Prevención del Delito a nivel local** impartido por CESC (versiones 2007 y 2008). Con los datos disponibles se construyó una base de datos de las iniciativas y una visión general (que en ningún caso fue exhaustiva ni representativa) de aquello que se hace en nombre de la prevención del delito en nuestra región. Se analizaron los contextos políticos e institucionales en los cuales se insertan las intervenciones, los objetivos de las iniciativas y los marcos explicativos utilizados para comprender las problemáticas a enfrentar, las metodologías de intervención aplicadas y finalmente, los enfoques y sistemas de evaluación empleados en los distintos niveles.

La información reunida, tanto en la investigación como en los cursos, resultó relevante para establecer las tendencias en la región sobre los ámbitos

temáticos, grupos objetivos, marcos conceptuales y metodologías aplicadas, así como para analizar sus inconsistencias y debilidades en el diseño y la planificación. No obstante que la introducción y desarrollo de estrategias y políticas de prevención del delito son destacables en sí mismas, se identificó un importante número de proyectos y programas de prevención del delito que tenían una relación distante con el problema a resolver. En muchos casos los proyectos no parecían estar fundados en el conocimiento acumulado internacionalmente respecto de programas con evidencia de impacto y en muchos otros reportaban sus resultados en forma poco clara y concisa. Estos aspectos limitan el debate sobre el desarrollo de políticas de prevención debidamente informados por la evidencia, respecto de la efectividad de las experiencias ejecutadas en la región.

En virtud de este diagnóstico, el concurso fue diseñado con diversas finalidades, tanto de investigación como de conocimiento de la presencia de estas iniciativas en la región y difusión e intercambio de prácticas, de ello dan cuenta sus objetivos:

- + Construir una visión general o catastro de los tipos de proyectos e iniciativas de prevención del delito que se implementan en la región.
- + Analizar las principales dificultades (de contexto, institucionales, conceptuales, metodológicas, de implementación y de evaluación) que enfrentan los equipos que llevan a cabo iniciativas de prevención del delito, así como sus fortalezas y capacidades para hacerles frente.
- + Contribuir a instalar metodologías y prácticas evaluativas, así como promover la adopción y desarrollo de estándares rigurosos de diseño y evaluación de proyectos de prevención que sean pertinentes al contexto latinoamericano y del Caribe.

- + Dar reconocimiento a los equipos ejecutores a nivel local de iniciativas de prevención del delito en el contexto Latinoamericano y del Caribe.
- + Generar una red de consultores que puedan asesorar proyectos en función de las experiencias prácticas que permitan mostrar resultados concretos en el ámbito de la prevención del delito.
- + Contribuir a generar un acervo de conocimiento fundado en el trabajo empírico acerca de aquellos modelos o prácticas que reportan mayores beneficios en pos de la prevención del delito en América Latina y El Caribe.

El Concurso fue lanzado en América Latina y en El Caribe durante mayo de 2010 a través de la página web de CESC y la página de la Red **"+Comunidad, +Prevención"** y mediante correos electrónicos a una gran cantidad de contactos, además el BID también publicó las bases del concurso en su página web y la fundación OSI colaboró activamente en la difusión de las mismas. Otras instituciones que también colaboraron publicando las bases del concurso fueron la **Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD)** para Brasil y el Cono Sur, el **Instituto para la Seguridad y la Democracia (Insyde)** en México, el blog de **Latin American Program del Woodrow Wilson Center** y la Plataforma de Ciudades **"Planificación Urbana y Seguridad Ciudadana"** organizada por el Municipio de Peñalolén y la Diputación de Barcelona.

Una muy especial mención merece el jurado, el cual estuvo conformado por quince destacados expertos latinoamericanos, especialistas en diversas materias asociadas a la prevención del delito y la violencia, su participación se centró en la selección de iniciativas semifinalistas a partir de las preseleccionadas y en la deliberación de iniciativas ganadoras. Sin su participación esta iniciativa no habría sido posible.

Los jurados fueron:

- **Carlos Basombrío - Perú**
 Consultor e investigador independiente para organizaciones peruanas e internacionales en temas de seguridad.
- **Gustavo Béliz - Argentina**
 Especialista de la División de Modernización del Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Esteban Benavides - Canadá**
 Analista y encargado de proyectos para América Latina del Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad.
- **Javiera Blanco - Chile**
 Directora Ejecutiva de la Fundación Paz Ciudadana.
- **Sergio Echeverría - Chile**
 Alcalde de San Joaquín, Presidente de la Comisión de Seguridad Ciudadana de la Asociación Chilena de Municipalidades.
- **Hugo Frühling - Chile**
 Director del Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana del Instituto de Asunto Públicos de la Universidad de Chile.
- **Lorena Guerra - Guatemala**
 Viceministra de Apoyo Comunitario del Ministerio de Gobernación de Guatemala.
- **Andreas Hein - Chile**
 Ex-jefe de la Unidad de Prevención, de la División de Seguridad Pública, del Ministerio del Interior.
- **Jorge Laffitte - Brasil**
 Director Regional de American Friends Service Committee para América Latina y El Caribe.
- **Carolina Lizárraga - Chile**
 Encargada de Seguridad de la Municipalidad de La Florida y ex Coordinadora de la Región Metropolitana de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública.
- **Ernesto López Portillo - México**
 Director Ejecutivo de INSUDE (Instituto para la Seguridad y la Democracia).
- **Alejandra Lunecke - Chile**
 Coordinadora del Proyecto Consorcio Global para la Transformación del Sector Seguridad, FLACSO Chile.
- **Nivio Nascimento - Brasil**
 Oficial de Programa de la Unidad de Prevención del Delito y Seguridad Pública de la Oficina de Naciones Unidas contra la Drogay el Delito (UNODC) para Brasil y el Cono Sur.
- **Julio Rosenblatt - Estados Unidos**
 Jefe de la Sección de Políticas de Seguridad Pública del Departamento de Seguridad Pública, Secretaría de Seguridad Multidimensional de la Organización de Estados Americanos.
- **Victoria Wigodzy - Estados Unidos**
 Program Officer en el Área de Fortalecimiento de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos del Programa para América Latina del Open Society Foundations.

El Concurso ha generado reflexiones sobre las dificultades y fortalezas en la prevención del delito y la violencia en América Latina y El Caribe, además ha facilitado la identificación y análisis de algunos desafíos, tanto teóricos-conceptuales como prácticos, de los alcances y supuestos de la realización de una actividad de este tipo.

Es importante subrayar que los resultados descriptivos que son materia de esta publicación no pueden ser considerados como una muestra representativa en términos estadísticos de lo que ocurre en el universo de las prácticas e iniciativas de prevención del delito en la región, sería un error pensar lo contrario, debido a que en la conformación de la unidad de observación (las iniciativas postuladas al concurso) existe un sesgo dado por el interés de las entidades ejecutoras y los equipos de trabajo en dar a conocer sus iniciativas. Es probable que aquellas iniciativas que postularon tengan, junto con la disponibilidad de tiempo, un equipo de trabajo consolidado y que pueda dedicarse a tareas de difusión, en este sentido es factible considerar que en algunos casos los equipos no estuvieron en condiciones de enviar la documentación, no obstante el interés que el concurso pudiera haber suscitado, del mismo modo que las bases del concurso no hayan llegado a manos de algunas entidades ejecutoras más alejadas de los circuitos de difusión, eso explicaría las razones para la participación de sólo una iniciativa de la sub región de El Caribe, proveniente de Jamaica.

La publicación de los resultados del concurso, más allá de las limitantes expuestas, permite el intercambio y difusión de las buenas prácticas, además es una contribución a la instalación de procesos evaluativos, promoviendo la adopción y desarrollo de estándares rigurosos. Por lo mismo, es que en el Capítulo 1 se encontrará el recorrido conceptual que se emprendió para diseñar las bases del concurso y el formulario de postulación, lo que implicó revisar la literatura actualizada en cuanto a la noción de buenas prácticas y las metodologías de evaluación de iniciativas de intervención y de prevención del delito y la violencia. En el Capítulo 2 se detallan las etapas de selección y los sistemas de evaluación que se

utilizaron. El Capítulo 3 presenta un panorama general de las iniciativas postuladas –tipos, procedencia y ejecutores–, se entrega una visión global de las iniciativas que fueron consideradas admisibles (se da cuenta de variables significativas, tales como ámbitos temáticos, niveles de desarrollo, procedencia de los organismos ejecutores, entre otras). En el Capítulo 4 se revisan en detalle las quince iniciativas semifinalistas haciendo énfasis en sus metodologías de intervención y otros elementos relevantes que las destacan del conjunto. En el Capítulo 5 se presenta una descripción de mayor extensión para cada una de las seis iniciativas ganadoras. Finalmente, en el Capítulo 6, se entrega un balance sobre las metodologías de evaluación utilizadas por las iniciativas que participaron del Concurso, y se perfilan los desafíos para los organizadores de iniciativas similares y para los hacedores y ejecutores de prácticas preventivas.



CAPÍTULO 1:

EVALUACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS: CÓMO COMPLEMENTAR

1.1. ¿PARA QUÉ EVALUAR?

El concepto de **buena práctica** es un calificativo al cual se llega luego de un juicio de valor sobre los méritos o aportes que nos deja una determinada iniciativa. Su identificación considera un proceso de evaluación que, como todo acto intencionado, contempla objetivos respecto de lo que se busca alcanzar. Esta íntima relación entre buenas prácticas y evaluación, aconseja revisar el por qué y para qué de los procesos evaluativos para, a partir de estos fundamentos, encontrar posteriormente las particularidades que le otorgan sentido a los procesos de selección de buenas prácticas en prevención del delito.

La evaluación como disciplina tiene su desarrollo más significativo con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, algunos científicos sociales habían observado la necesidad de usar métodos científicos y sistemáticos para pronunciarse respecto del efecto de los programas y políticas públicas que se desarrollaban. El significativo impulso que tuvieron las políticas públicas a partir de la post guerra, representaba grandes inversiones frente a las cuales se requería conocer los resultados o logros alcanzados.

Desde sus comienzos la evaluación queda definida por este carácter práctico, es una investigación social que busca conocer para luego definir cursos de

acción. El por qué de la evaluación dice relación con los fundamentos teóricos del proceso: acumular conocimiento y consolidar aprendizajes. El para qué de la evaluación está relacionado con la finalidad misma de ella: ayudar a la toma de decisiones. En este contexto se entenderá la evaluación, según lo planteado por Vedung (1997), como: *"cuidadosa valoración retrospectiva de los méritos, importancia y valor de la aplicación, productividad y resultados de las intervenciones gubernamentales, que se pretende desempeñen un papel en futuras situaciones y acciones prácticas"* (citado en Nina, 2008: 451).

Cuando la evaluación se orienta hacia la toma de decisiones en la gestión pública, tiene un uso explícito en los procesos de retroalimentación, mejoras en la eficiencia o eficacia, análisis de las inversiones o decisiones sobre acreditaciones frente al cumplimiento de determinadas exigencias impuestas.

La evaluación -en sentido ideal- se entiende como un proceso continuo, con capacidad de circular retroalimentando los distintos componentes de un proyecto, suministrando información antes y después de una intervención. No obstante la validez de esta concepción sistémica de los procesos evaluativos, lo común es que ésta se concentre en determinadas etapas o funciones, lo que da origen a algunas distinciones según el propósito de la evaluación. A continuación se presentan las más importantes.

La **evaluación de diagnóstico** se identifica como un análisis previo a una intervención o tratamiento y está destinada a proporcionar toda la información relevante que permita conocer al objeto de estudio: sus características, dimensiones, evolución del problema o fenómeno, sus causas o factores asociados, etc. Se entiende como un conocimiento orientado a servir de insumo a quienes tienen la responsabilidad de diseñar un plan de acción para abordar un ámbito de interés. No sólo debe describir el problema, sino también el contexto en el cual se inscribe, los actores involucrados y la percepción del problema por parte de la población interesada.

Una segunda distinción considera el **pronóstico o prospectiva** respecto del objeto de interés. Se exige una lectura comprensiva que, a partir de un análisis inteligente de los antecedentes del diagnóstico, es capaz de proyectar cuál será el comportamiento del problema en el futuro, cómo evolucionan las cifras, cuáles serán las dimensiones o características del tema. Incluso se espera anticipar los efectos de la intervención, previendo resistencias o dificultades en la etapa de implantación de un programa.

La evaluación puede tener también una finalidad de **selección**, en este caso se trata de discriminar entre una variedad de elementos para elegir algunos y desechar otros, según criterios previamente establecidos. La evaluación cumple esta función cuando se aplica un examen de admisión a una universidad, buscando seleccionar de acuerdo a los méritos o perfil de los postulantes. En otros casos, debido a que los recursos son siempre escasos y los servicios o beneficios del estado deben llegar a quienes los requieren en forma prioritaria, se busca **focalizar**. En este propósito el análisis de antecedentes debe permitir evaluar la situación de determinados grupos o personas para orientar la inversión en segmentos específicos.

Se reconoce adicionalmente una función de **acreditación**, que es el caso de la evaluación que se desarrolla cuando la persona o institución ha experimentado un proceso previo de preparación que le habilita en el cumplimiento de determinadas funciones. Para obtener entonces el reconocimiento formal de sus capacidades y pasar a desempeñar un rol o

función, se diseña la evaluación que medirá conocimientos, habilidades, condiciones de personalidad, infraestructura, capacidad tecnológica, etc., hasta determinar si la persona o institución reúne las exigencias establecidas.

Evaluación en temas de seguridad ciudadanas

Siguiendo los argumentos de Roth (2007) y Cohen y Franco (2000), los propósitos de la evaluación dan origen a diversas clasificaciones, entre las cuales se distinguen:

- a) según la etapa o momento de la evaluación: evaluación ex ante, durante o ex post;
- b) según la finalidad: de diseño, de proceso, de resultados o de impacto;
- c) según la metodología o instrumentos utilizados: cuantitativa, cualitativa o mixta;
- d) según la ubicación del evaluador: interna, externa, conjunta o participativa.

Los distintos tipos de evaluación de uso común en la gestión pública son aplicables para el análisis de políticas, programas o proyectos. Las opciones a utilizar dependerán de la finalidad, de las características y de la complejidad del problema en análisis. Es muy distinto evaluar un programa que tenía como objetivo la remodelación de un parque de recreación, que evaluar un programa cuyo objetivo era aumentar la percepción de seguridad de la población. En el segundo programa, mejorar la percepción de seguridad depende de múltiples factores o variables que no necesariamente están bajo el control de una intervención. En términos generales, proveer seguridad es un bien intangible que exige que un programa considere diversos dispositivos o estrategias que, suponemos en base a una hipótesis de trabajo, permiten un cambio positivo en las condiciones de seguridad de las personas.

Entre las múltiples variables a considerar están: reducción de la victimización, disminución en delitos específicos de mayor impacto en

la población, descenso de conductas violentas o conflictos sociales, baja exposición de hechos criminales en los medios de comunicación, aumento de la iluminación y generar condiciones de seguridad de los espacios públicos, confianza en el trabajo de las instituciones encargadas de la seguridad, condiciones personales y sociales de bajo estrés, etc. Esta multifactorialidad del problema complejiza de manera significativa las características del programa a implementar y, por tanto, de la respectiva evaluación. A la complejidad derivada de la naturaleza del tema, es necesario agregar lo difícil que resulta llegar a un nivel óptimo de certeza en la evaluación de intervenciones sociales.

Dos hitos marcan el desarrollo teórico de la evaluación de programas o políticas vinculadas a la reducción del crimen y la inseguridad. El primero de ellos es la publicación, en 1974, del trabajo R. Martinson titulado *Wath Works? - Questions and Answers about Prison Reform*, las conclusiones de esta investigación generan gran polémica ya que luego de revisar más de 200 programas de rehabilitación se señalan que “*nada funciona*”. El estudio junto con crear escepticismo en la apuesta por la prevención, ponía en alerta a los hacedores de políticas públicas sobre la necesidad de contar con evidencia confiable respecto del resultado o impacto de los programas.

No obstante que estos malos resultados son relativizados en posteriores evaluaciones, no fue hasta el año 1997 en que se establece un nuevo hito que logra recuperar la confianza en programas destinados a la prevención del delito. Un equipo de trabajo de la Universidad de Maryland liderado por Lawrence Sherman publica los resultados de su investigación bajo el título de *Preventing Crime: What Works, What Doesn't, What's Promising*, este material permite distinguir entre los proyectos según los resultados que estos presentan. Para que ello sea posible el equipo definió un conjunto de condiciones que permiten otorgar validez y confiabilidad a una evaluación de programas. Esta definición es conocida como la “*Escala de Maryland*” en la cual es posible identificar cinco niveles incrementales, de exigencia para las evaluaciones de programas:

- 1 En el primer nivel básico de evaluación el investigador observa, en un sector sometido a intervención, las cifras de criminalidad, si éstas registran una disminución que no se produjo en el resto de la ciudad, se considera que esto es gracias al proyecto que se ha desarrollado. Es decir, se asume que la reducción de la criminalidad es producto de un solo factor.
- 2 En un segundo nivel, se cuestiona el primer modelo argumentando que la baja en la criminalidad en el sector escogido puede explicarse por circunstancias distintas a la intervención. Por eso y para identificar los efectos del trabajo de intervención se debe contar con información (mediciones) antes y después de la intervención.
- 3 Aumentando la rigurosidad en el análisis, en el tercer nivel se exige definir a priori un sector a intervenir y otro sector que cumplirá la función de grupo de control. Se miden las condiciones antes y después en ambos sectores y, de esta manera, si el cambio se produjo sólo en el sector intervenido se concluye que los efectos se deben a la intervención o programa.
- 4 Aún cuando el análisis anterior otorga un grado razonable de confianza, se plantea la duda respecto de que algún sesgo o circunstancia particular en alguno de los dos sectores sean responsables de la diferencia y no necesariamente el programa. La escala propone en este cuarto nivel contar con diversos sectores de intervención y otros varios sectores que actúen como grupos de control, ello permite despejar la duda respecto de que la circunstancia particular de uno o dos lugares sea la responsable de los efectos.
- 5 Finalmente, en el quinto nivel, frente a la mirada científica y escéptica la única manera de despejar toda duda y contar con la máxima rigurosidad en el diseño de evaluación, se propone que los

diversos grupos de intervención y de control sean elegidos al azar, permitiendo que en ambos grupos estén presentes realidades diversas en su composición socioeconómica, demográfica, etc. Adicionalmente, se medirán las condiciones antes y después, contrastando los resultados o impacto del programa.

Aunque la Escala de Maryland propone exigencias que se constituyen como un paradigma de evaluación científica, aún existen dificultades que deben ser superadas. Por ejemplo, si la prevención se entiende como un trabajo de reducción de los factores de riesgo que están en la base u origen del problema (MIDE-UC, 2009), la primera dificultad es la identificación de las variables de interés, podrán existir muchas variables asociadas, pero el éxito de los esfuerzos requiere la identificación de aquellas variables que efectivamente ejercen influencia en el problema.

Si se logra superar la primera barrera, es necesario identificar los métodos pertinentes para intervenir, como habitualmente se enfrentan conductas desviadas con una larga historia de maltratos, crianza descuidada, violencia, mala salud mental, entre otras, el diseño de la intervención requiere altos niveles de especialización y diagnósticos profundos sobre el problema. La búsqueda de las mejores estrategias y del mejor modo de implementar la intervención requiere aprender de experiencias ya desarrolladas recopilando y utilizando las mejores prácticas; cualquier proyecto que se diseñe con rigurosidad debe contar con un proceso sistemático que permita conocer experiencias anteriores para seleccionar las estrategias de intervención más adecuadas. Esta recopilación viene dada en muchos casos por la acumulación de conocimiento que permiten los procesos de selección de buenas prácticas.

Siempre pensando desde la complejidad que conlleva intervenir en prevención del delito se destacan algunas recomendaciones planteadas por Naciones Unidas y la Universidad Alberto Hurtado en la Guía para la prevención en jóvenes. Esta publicación del año 2010, releva la importancia de comprender un contexto marcado por fenómenos que han dañado y

dañan la convivencia de las personas: la pérdida de **capital social** aísla a las comunidades, anula los mecanismos de control social informal y de contención de niños y jóvenes, la **desigualdad** por su parte, se yergue como la gran causa de conflictos entre comunidades, ahoga las posibilidades de desarrollo de determinados sectores sociales y genera resentimiento. Todo lo anterior en un **entorno urbano** que produce segregación y mala calidad de vida. Frente a este contexto, la Guía propone algunas líneas generales sobre las cuales centrar el trabajo:

- i) prevención de la inseguridad urbana a través de la reducción de las vulnerabilidades, se recomienda en este sentido, atención prioritaria a ciertos grupos o sectores vulnerables que sufren deficientes condiciones de vida. Los jóvenes y las mujeres experimentan condiciones de escaso acceso a servicios sociales básicos, oportunidades de empleo y estudios, consumo de drogas, marginalidad o ausencia de programas que atiendan a jóvenes en conflicto con la justicia;
- ii) construir seguridad urbana a través de la planeación urbana y el mejoramiento de los barrios. Factores como espacios públicos, alumbrado o transporte, ayudan a mejorar las condiciones de vida y disminuir la marginalidad de estos sectores;
- iii) mejorar la gobernanza de la seguridad urbana, esto implica revisar el rol que cumplen los distintos actores del sistema, fortalecer los recursos institucionales de acción, promover una labor coordinada y coherente en función de estrategias permanentes y estables.

Estudios de casos

Desde un punto de vista metodológico, una buena manera de dar cuenta de la relación entre evaluación y buenas prácticas es el **Estudio de Caso** (*teaching case*).

El estudio de caso como metodología de aprendizaje se ha hecho común en las escuelas de administración de empresas y en quienes estudian la gestión pública. La incertidumbre y complejidad de los sistemas en la gestión y administración hacen necesaria una mirada menos teórica y cada vez más real de los problemas y su respectivo entorno. El estudio de caso permite ilustrar la complejidad, interdependencia o tensiones propias entre actores involucrados, se busca explorar cómo se producen los procesos de toma de decisión política y técnica. Según Borges (1995:6) *"en contextos académicos suele ser común usar el teaching case para ilustrar la frecuencia y la complejidad con que se produce una brecha entre la teoría y la práctica que acompaña la 'aplicación' del conocimiento científico-social a la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas"*.

Se distinguen en este tipo de estudios dos modalidades, las **actuaciones obligadas** y los **análisis retrospectivos**. En la primera, se da cuenta a los alumnos de un caso (real o ficticio) que presenta complicaciones en su resolución, la presentación del caso evita dar cuenta de su resolución para desafiar a los alumnos a levantar una propuesta de toma de decisión que dé una salida al caso analizado. Luego del ejercicio, los participantes conocen cuál fue la resolución real en el caso y sus consecuencias, las que son confrontadas con las propuestas del grupo. De todo ello se obtienen análisis y conclusiones que permiten consolidar aprendizajes más allá de los considerados en la teoría.

La segunda modalidad analiza el relato de un caso con los antecedentes de su evolución, decisiones adoptadas, consecuencias, etc. El análisis debe permitir entender el caso en su evolución y variedad de componentes, de esta manera se llega también a consolidar aprendizajes que, más allá de conocimientos específicos, transmitan un tipo de conducta o capacidad de análisis de entornos complejos.

En ambas modalidades los objetivos son desarrollar capacidades críticas y de *"sobrevivencia política"* de los o las alumnos. El desafío de realizar una gestión exitosa pasa por entender el entorno, interactuar adecuadamente con otros o generar nuevas respuestas a un contexto cambiante y complejo.

Una opción algo distinta a la descrita la constituye el **caso investigativo**, la primera diferencia con el estudio de caso está dada por su finalidad pedagógica, ya que el caso investigativo profundiza el análisis para utilizarlo como métodos de investigación social. Borges resume este método como una *"investigación empírica en profundidad y multifacética que: (1) investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real; (2) cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes o claramente diferenciables; (3) que utiliza múltiples fuentes de evidencia o datos; y (4) que utiliza primordialmente (pero no exclusivamente) métodos cualitativos de investigación"* (Borges, 1995: 9).

Es destacable el hecho de que el caso investigativo no busca evitar las *"impurezas"* o *"excepciones a la regla"*, sino que busca precisamente aprender de situaciones que no necesariamente son típicas, sino que se caracterizan, en algunas ocasiones, por su particularidad o porque representan fenómenos nuevos o emergentes frente a los cuales pueden desarrollarse respuestas a nuevos problemas.

Como se advierte las metodologías centradas en estudio de caso, buscan la generación de conocimientos y el desarrollo de nuevas habilidades que sean de utilidad para enfrentar realidades específicas. Esta particularidad está también presente en el estudio de las buenas prácticas en cuanto la identificación de ellas no debe detenerse en un reconocimiento a una buena gestión, sino que principalmente, constituir fuentes de estudio y aprendizaje sobre **cómo** alcanzar mejoras en la gestión y el logro de resultados.

1.2. CONCEPTO Y DETERMINACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

El concepto de buenas prácticas surge en el ámbito anglosajón ligado a la identificación de *best practices* en la gestión pública, toma la forma de premios o concursos en que se busca destacar experiencias que han tenido una forma de hacer las cosas que sobresale del resto. Se habla de esta manera de *"buenas prácticas laborales"*, *"buenas prácticas de gestión pública"*, *"buenas prácticas policiales"* o *"buenas prácticas en educación"*.

En este sentido, según Löffler (2000) se entiende que las *best practices* “proveen un conjunto impresionante de ejemplos probados y soluciones que pueden ayudar a resolver los problemas de gestión” (citado en Armijo, 2004:5).

Dado que su origen se enlaza con la gestión, el concepto de buenas prácticas tiene una estrecha vinculación con los procesos de benchmarking, en los cuales se evalúa de manera comparada procesos, productos y trabajos de las organizaciones. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en un estudio del año 1997 constata que el intercambio de experiencias entre organizaciones de la administración pública se da con alta frecuencia y en los distintos niveles de gobierno. Según Armijo (2004:3) tanto en los procesos de *benchmarking* como en los de buenas prácticas, los principales objetivos que se identifican son:

- + Apoyar los esfuerzos dirigidos desde la autoridad central para el mejoramiento de la gestión de las instituciones públicas, entre los cuales la búsqueda de la eficiencia juega un papel fundamental.
- + Apoyar las soluciones de problemas de mayor complejidad, mostrando cómo “lo hicieron otros” y estimulando la búsqueda de soluciones innovadoras.
- + Establecer un ambiente de competitividad e incentivos dentro del sector público, a través de visibilización de los resultados, comparación y estímulos al buen desempeño.
- + Fomentar la asociatividad para enfrentar las distintas problemáticas de gestión a nivel de campos específicos: compras gubernamentales, planificación estratégica, evaluación del desempeño, etc.
- + Apoyar los procesos de evaluación tanto de políticas gubernamentales como de la propia gestión.

Como se ha señalado, la determinación de buenas prácticas pone el acento de manera especial en el cómo hacer las cosas. En este sentido, las buenas prácticas pueden encontrarse incluso en proyectos que no han resultado exitosos desde el punto de vista de sus resultados. A propósito de esta consideración, es necesario destacar dos perspectivas disímiles respecto del concepto de buenas prácticas y su relación con la evaluación.

En primer lugar, existe un argumento que defiende la identidad propia de las buenas prácticas en cuanto procesos que valoran de manera cualitativa aspectos que desde el punto de vista de determinados criterios resultan valiosos para la gestión de ciertas iniciativas, esta perspectiva es conocida como “*concepción abierta de las buenas prácticas*”. Por su parte, la segunda perspectiva asume que las buenas prácticas sólo pueden determinarse por medio de rigurosos procesos de evaluación.

En términos generales la literatura especializada evita adoptar una posición excluyente y deja espacio para que tanto las iniciativas que tienen procesos de evaluación sistemáticos como las que no lo tienen, puedan ser consideradas en procesos de selección de buenas prácticas. No obstante, siempre en la definición de buenas prácticas existirá algún tipo de proceso que permita juzgar y seleccionar con base en criterios e instancias previamente definidas. En un reciente estudio (Frühling et al 2009) orientado a revisar evaluaciones de “*programas destinados a reducir el delito*” se valora positivamente que donde no hay evaluaciones se adopte un criterio de buenas prácticas “*asociado a una menor rigurosidad científica, pero con alta pertinencia práctica, que es más útil para inspirar a quienes actúan prácticamente en las intervenciones respectivas*”. Si bien se insiste en la necesidad de contar con evaluaciones rigurosas, se reconoce el rol orientador que -con estándares de desempeño comparativo- pueden proporcionar las buenas prácticas.

Las diversas experiencias reales tienden a confirmar la concepción abierta de las buenas prácticas, así se constatan en la descripción de los procesos de “*detección y recolección de buenas prácticas*” presentada por Armijo (2004), su análisis consideró:

- a) los procesos de **benchmarking**, que permiten identificar las instituciones líderes en determinadas áreas, con el objetivo de conocer de sus iniciativas y rescatar de ellas las que más destaquen en sus procesos de trabajo.
- b) **concursos o premios** en los cuales se invita a presentar las iniciativas desarrolladas para extraer -en un proceso comparativo- aquellas iniciativas que desde diversos puntos de vista representan un aporte a la gestión.
- c) la constitución de un **grupo de tarea o panel de expertos** reunidos por instituciones públicas o privadas de un mismo ámbito, en este caso la instancia puede complementar el trabajo de selección con encuestas, talleres o seminarios para detectar las iniciativas de mayor valor.

Es necesario destacar que entre las tareas a desarrollar en los procesos de selección de buenas prácticas, se utiliza la definición de los **Factores Críticos de Éxito**, los que pueden ser entendidos como aspectos o etapas de una gestión que tienen alta injerencia en la sostenibilidad de un proyecto o bien en el logro de resultados. Del mismo modo, estos factores se asocian con los indicadores de producto que permiten anticipar si el proceso de gestión está avanzando según lo planificado y por tanto, permiten identificar si la iniciativa da pruebas de buen funcionamiento.

Por último, y en un plano más específico, la detección de buenas prácticas supone siempre la definición de **estándares de desempeño**, ellos deben expresar las condiciones de calidad, eficiencia y eficacia con las cuales es posible aceptar o destacar una iniciativa por sobre otras. En términos generales las fuentes de información proceden de material documental: informes, evaluaciones, publicaciones en los medios de comunicación, procesos de control de gestión, etc.

Experiencias de selección de buenas prácticas

En la última década se identifican algunas iniciativas que nos permiten enriquecer el concepto que se viene analizando. Por ejemplo, en Chile el año 2002 se instituye el "**Premio a las Buenas Prácticas Policiales**" (Decreto Supremo N° 824 del 26 de noviembre del 2002), con esta iniciativa el Ministerio del Interior buscó reconocer "*al personal (policial) que se haya caracterizado por desarrollar iniciativas que permitan involucrar a la comunidad en el trabajo preventivo, sea en forma individual o como unidad*". Se establecen como criterios para la definición de buenas prácticas: i) orientación para el autocuidado; ii) trabajo con grupos de riesgo; iii) vigilancia coordinada con vecinos y; iv) coproducción de la seguridad ciudadana.

En España destaca el **Manual sobre buenas prácticas policiales para combatir la violencia contra las mujeres** publicado el año 2010 por la Secretaría de Estado de Seguridad, señala que como una buena práctica policial sobre violencia contra la mujer se entiende: "*cualquier actividad o grupo de actuaciones policiales integradas en una estrategia o un plan de acción global que, de conformidad con los principios de eficiencia, calidad y excelencia en el servicio, estén destinadas a prevenir el comportamiento violento contra las mujeres y a coordinar las medidas de protección y de bienestar necesarias para impedir que la víctima sufra otros ataques*" (Secretaría de Estado de Seguridad, 2010:12).

Otro ejemplo de un estudio que identifica "*buenas prácticas o lecciones prometedoras*" es el desarrollado por Dammert y Lunecke (2004), que si bien no incluye una definición explícita de buenas prácticas, establece como indicadores: Innovación, impacto, asociación, gestión, sustentabilidad, liderazgo y empoderamiento, e inclusión social. Esta opción metodológica evidencia la atención puesta sobre el proceso, en el cómo hacer las cosas; el indicador de impacto se reduce a la observación de resultados en los beneficiarios directos. Cabe destacar que para el proceso de selección las autoras utilizaron registros del programa y entrevistas en terreno a funcionarios responsables y beneficiarios de las iniciativas.

El **Premio Dubai UN-HABITAT (2008)**, sin centrarse en un área particular, proporciona un importante conjunto de indicadores para las buenas prácticas, entre ellos se cuentan: relevancia, impacto, asociación, sustentabilidad en el tiempo, liderazgo y fortalecimiento de la comunidad, género e inclusión social, innovación en el contexto social y transferencia.

El **Premio a la Seguridad de las Mujeres** que entrega la asociación Mujeres y Ciudades Internacional (Canadá, 2004) contempla los siguientes criterios de selección:

- a) Pertinencia de la propuesta:** enfoque relevante que demuestra buen diagnóstico y orientación adecuada para abordar el problema;
- b) Intervención local:** que la estrategia se aborde desde el ámbito local: vecinal, municipal o comunitario;
- c) Asociaciones:** que se observe asociación con gobiernos locales, policías, escuelas y otras organizaciones locales;
- d) Diversidad:** inclusión de las diferentes culturas, necesidades o perspectivas de las mujeres;
- e) Fortalecimiento en la capacidad de acción y participación de las mujeres:** evidencia de esfuerzos que tienden al empoderamiento y participación de las mujeres;
- f) Resultados:** Debe presentar objetivos claros y realistas, en relación con los resultados obtenidos (o deseados).

También en Canadá, el Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad elaboró un **Compendio Internacional de Prácticas sobre Prevención de la Criminalidad (2008)**, que según su propia definición busca *“recopilar, analizar y diseminar la información sobre las políticas*

y prácticas efectivas e innovadoras de la prevención del crimen”, las prácticas seleccionadas están centradas en los procesos y la realización de actividades, incluyen información sobre asociaciones, resultados y lecciones aprendidas de las iniciativas en análisis. En lo referido a *Seguridad Comunitaria* se da alta valoración a la formación de alianzas, como la capacidad de involucrar a gran variedad de actores y estructurar formas de asociación que den mayor garantía de sostenibilidad en el tiempo a las mismas. Se destaca de manera especial la participación directa de los ciudadanos, miembros de la comunidad o habitantes del sector, así como el hecho de que las iniciativas sean sobre mediación social y resolución de conflictos. En atención a la experiencia acumulada, dan relevancia a iniciativas que incorporen el apoyo y la información a víctimas.

Por último, para programas efectivos y sostenibles dirigidos a la juventud se propone un *“enfoque de prevención equilibrado y estratégico”* en el cual se incluyen programas de intervención temprana, fortalecimiento de las comunidades locales, oportunidades para los jóvenes en su etapa de desarrollo, trabajo con jóvenes en conflicto con la justicia para su plena reincorporación social; en definitiva se habla de un enfoque multi e interdisciplinario y una amplia coalición de trabajo.

También en el ámbito de la seguridad ciudadana, se encuentra el estudio de la Universidad Católica de Chile (MIDE-UC, 2009) destinado a identificar las buenas prácticas en prevención del delito, a través de la definición de las condiciones institucionales que permiten hacer una buena gestión. El trabajo realiza una revisión de diversas experiencias de selección de buenas prácticas que le permite sintetizar los indicadores de lo que denomina *“buenas prácticas de prevención del delito con participación de la comunidad”*. Se reproducen en la Tabla 1 los indicadores y definiciones adoptadas por el equipo de la Universidad Católica.

Los criterios e indicadores propuestos recogen en buena medida los énfasis vistos en estudios sobre selección de buenas prácticas, existe una importante atención en el cómo hacer las intervenciones, incorporando

Tabla 1 | Definiciones e indicadores de Buenas Prácticas en Prevención del delito con participación de la comunidad.

Dimensión	Definición	Indicadores
Innovación	Esta dimensión busca destacar iniciativas que rompan con los esquemas tradicionales de abordaje del tema de la seguridad que tienden a reproducir lógicas poco participativas, ejecutadas sólo por los dirigentes de algunas instituciones comunitarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una actividad diferente a las existentes en la zona • Utilización de diversas metodologías de participación comunitaria
Impacto	Siendo uno de los aspectos más difíciles de cuantificar, "puede referirse a la disminución de factores de riesgo en población directa o indirectamente beneficiaria". Otro tipo de impacto: "Que el proyecto genere dinámicas de coordinación más adecuadas entre instituciones gubernamentales y privadas". También puede referirse a "la disminución de la victimización y el temor", que constituyen fines centrales de las estrategias preventivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas directamente vinculadas con el desarrollo del proyecto • Número de personas beneficiarias directas del proyecto • Otro tipo de impacto en la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> • Generación de redes colaborativas • Mejora de la relación policía comunidad • Búsqueda de fondos complementarios
Asociación	Destaca la necesidad de que los proyectos generen redes.	<ul style="list-style-type: none"> • Número y tipo de instituciones involucradas
Gestión	Si se cumplió con lo propuesto, si se administraron bien los recursos financieros y humanos. También en caso de que el presupuesto inicial no haya sido suficiente y si la institución se consigue financiamiento alternativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de actividades propuestas • Administración de recursos • Desarrollo de alternativas de financiamiento
Sustentabilidad	Efectividad de los proyectos, capacidad de producir cambios en los beneficiarios y que estos perduren en el tiempo. Para ello es fundamental la capacidad de la organización de replicar el proyecto y la capacidad de continuidad de la institución, más allá de los fondos concursables.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de mediano y largo plazo • Permanencia en el tiempo
Liderazgo y empoderamiento	La incorporación de organizaciones de apoyo y redes para la continuidad	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevos asociados al proyecto • Desarrollo de liderazgos locales • Desarrollo de trabajo colaborativo entre instituciones gubernamentales y no gubernamentales
Inclusión social	Diversidad de actores, sobre todo los más excluidos: jóvenes, ancianos y grupos étnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de diversos grupos poblacionales

Fuente: MIDE-UC, 2009: 31-32.

indicadores tradicionales en la gestión de proyectos con aquellos que pertenecen a una concepción más moderna y comprometida con las comunidades a intervenir, como es el caso de los indicadores de asociatividad, empoderamiento o inclusión social.

Un aporte adicional del estudio de MIDE-UC dice relación con los criterios y metodologías propuestas para identificar las condiciones institucionales que facilitan el logro de las buenas prácticas. La selección de los ejemplos de buenas prácticas se realizó a partir de la revisión de informes y entrevistas a ejecutores y supervisores de proyectos realizados en el marco del *"Programa Planes Comunes de Seguridad Pública"* del Ministerio del Interior en Chile. La investigación se concentró en explorar los denominadores comunes o características de las instituciones ejecutoras de las buenas prácticas, permitiendo consolidar el concepto de efectividad institucional, entendido *"como la capacidad de ejecución en las tareas que conducen al logro de los objetivos trazados"* (MIDE-UC, 2009:39). Las condiciones halladas y que definen la **efectividad institucional** fueron:

- a) La continuidad de proyectos afines: con este indicador se valora la experiencia de la institución en la ejecución de proyectos de prevención de conductas de riesgo; adicionalmente, se consideró el nivel de formalización de la estructura de la organización ejecutora de los proyectos. En un plano más específico, se valoró la continuidad de los proyectos que se ejecutaron y la capacidad de atraer recursos de diversas fuentes de financiamiento.
- b) Apego al diseño original: para evaluar esta dimensión se realizó una revisión de los productos del proyecto en cuanto a su calidad y cumplimiento efectivo de acuerdo a lo planificado. Adicionalmente, se valoró el ajuste al plan de trabajo, entendido como la calidad administrativa, ajuste al presupuesto, ajuste a los plazos y otros aspectos formales. Finalmente, se valora la existencia de evaluaciones, el tipo de evaluaciones y el resultado de estas.

Los criterios revisados dan origen a una *"rúbrica"*, dispositivo descrito por Goodrich como: *"una herramienta de puntaje que enumera los criterios para una pieza de trabajo y articula gradaciones de calidad para cada criterio, desde excelentes hasta pobres"* (citado en MIDE-UC, 2009:58). Se asocia esta herramienta con la evaluación ex ante, y más específicamente la evaluación de diseño que acredita la viabilidad de determinados proyectos. En la perspectiva de este trabajo, las buenas prácticas tendrían la posibilidad de promoverse en la medida en que se identifiquen e internalicen por parte de quienes realizan gestión, los componentes que forman parte del conocimiento acumulado en la gestión de proyectos.

Síntesis para un proceso de Buenas Prácticas

La evolución del concepto de buenas prácticas y los procesos de selección que se han revisado, consolidan una disciplina o estrategia de trabajo cuyo eje central se orienta a aprender de la experiencia. Los concursos, premios o estudios de buenas prácticas siguen un proceso que podemos caracterizar en las siguientes etapas:

1. Se realiza un proceso de búsqueda de iniciativas en desarrollo o ya desarrolladas en el ámbito de interés específico de la institución.
2. Se definen criterios o indicadores sobre los cuales se prestará atención al momento de reconocer las buenas prácticas.
3. Se definen procedimientos o etapas del proceso de selección.
4. Se usa -en muchos de los casos- un jurado o grupo de expertos que realiza un seguimiento y validación del proceso de selección y asesora permanentemente a los actores involucrados.
5. Se desarrolla un proceso de sistematización o análisis que fundamenta y destaca las lecciones aprendidas.
6. Finalmente, se presentan los resultados con la finalidad de difundirlos y aprender de ellos, lo que en muchos casos se traduce en manuales, compendios o digestos.

Diagrama 1 | Síntesis proceso de Buenas Prácticas



Fuente: Elaboración CESC, 2010.



CAPÍTULO 2:

LA METODOLOGÍA DEL CONCURSO

2.1. LAS CATEGORÍAS DEL CONCURSO

De acuerdo con las bases del concurso se distinguieron tres categorías: *proyectos, iniciativas prometedoras e iniciativas con evidencia de impacto.*

Proyectos, corresponden a una intervención que:

- + Aún no ha sido implementada, frente a la cual se valora positivamente que su ejecución sea viable y/o que esté prevista a corto plazo;
- + Cuya duración planificada sea de por lo menos 12 meses seguidos;
- + Cuyo diseño y objetivos de intervención contemplen tratar directamente problemas relacionados con la prevención del delito o la violencia, o que anticipan como uno de sus efectos la reducción de delitos, violencia, temor y factores de riesgo próximos al delito o la violencia.

Los proyectos fueron evaluados según:

- + Su grado de coherencia respecto de las orientaciones proporcionadas por las Naciones Unidas para la formulación de proyectos de prevención del delito;
- + La calidad del diseño de intervención (calidad de la fundamentación, y de la delimitación del problema, rigurosidad, coherencia entre problema, método y resultado esperado). La relación entre el problema, la intervención y los resultados esperados debía estar claramente fundamentada a través de una revisión de la literatura relevante;
- + La presencia, calidad y viabilidad de estrategias de evaluación, con especial énfasis en la capacidad para producir resultados medibles.

Iniciativas prometedoras, corresponde a una intervención que:

- + Se encuentra actualmente en ejecución o bien ésta ha concluido pero se desarrolló durante los últimos 3 años;
- + Cuya duración sea (o haya sido) de 12 meses seguidos (como mínimo);
- + Cuyo diseño y objetivos de intervención contemplaran directamente problemas relacionados con la prevención del delito o la violencia, o que anticiparan como uno de sus efectos la reducción de delitos, violencia, temor o factores de riesgo próximos al delito o la violencia;
- + Si bien no cuentan con evaluaciones de impacto, al menos tuvieran algún tipo de evidencia sobre sus resultados, ya sean datos de cobertura, actividades realizadas, resultados intermedios o bien una evaluación formal y sistemática de procesos.

Las iniciativas prometedoras fueron evaluadas según:

- + Su grado de coherencia respecto de las orientaciones proporcionadas por las Naciones Unidas para la formulación de proyectos de prevención del delito;
- + La calidad del diseño de intervención (calidad de la fundamentación, claridad de la delimitación del problema, rigurosidad, coherencia entre problema, método y resultado esperado). La relación entre el problema, la intervención y los resultados esperados debía estar claramente fundamentada a través de una revisión de la literatura relevante;

- + El nivel de reflexión crítica de los equipos con respecto a los logros alcanzados por el proyecto (procesos y/o resultados), así como la calidad de la gestión de los recursos y la organización del trabajo del equipo;
- + La calidad de la evidencia presentada sobre los alcances de la intervención, en términos de su rigurosidad y credibilidad, valorándose positivamente si sus resultados se encuentran publicados y si en la evaluación participan personas externas al proyecto, así como el potencial para implementar un diseño de evaluación de impacto (sistemas de registros de datos de la intervención).

Iniciativas con evidencia de impacto, corresponden a una intervención que:

- + Se encuentra actualmente en ejecución o bien ésta ha concluido pero se desarrolló durante los últimos 3 años;
- + Cuya duración sea (o haya sido) de 12 meses seguidos (como mínimo);
- + Cuyo diseño y objetivos de intervención contemplaran directamente problemas relacionados con la prevención del delito o la violencia, o que anticipan como uno de sus efectos la reducción de delitos, violencia, temor o factores de riesgo próximos al delito o la violencia;
- + Que cuenten con evaluaciones de impacto y/o resultados.

Las iniciativas con evidencia de impacto fueron evaluadas según:

- + Su grado de coherencia respecto de las orientaciones proporcionadas por las Naciones Unidas para la formulación de proyectos de prevención del delito;

- + La calidad del diseño de intervención (calidad de la fundamentación, claridad de la delimitación del problema, rigurosidad, coherencia entre problema, método y resultado esperado). La relación entre el problema, la intervención y los resultados esperados debía estar claramente fundamentada a través de una revisión de la literatura relevante;
- + El nivel de reflexión crítica de los equipos con respecto a los logros alcanzados por el proyecto (procesos, resultados y/o impacto), así como la calidad de la gestión de los recursos y la organización del trabajo del equipo;
- + La calidad de la evaluación presentada, es decir, si se exhiben resultados de una evaluación de impacto que permite aportar evidencia sobre la relación existente entre la intervención desarrollada y los resultados observados sobre delitos, violencia, temor o factores de riesgo. Los diseños metodológicos de las evaluaciones fueron valorados en su rigurosidad de acuerdo a la Escala de Maryland. Asimismo, se valoró positivamente la utilización de estrategias metodológicas mixtas (cualitativo/cuantitativo), como la publicación de las evaluaciones y la participación de personas externas al proyecto en los estudios de evaluación.

2.2. ÁMBITOS TEMÁTICOS

El diseño original establecía cinco ámbitos temáticos en los cuales los interesados podían inscribir su postulación. El posterior análisis de las inscripciones permitió establecer dos ámbitos nuevos, que dieran mejor cuenta de la diversidad de problemáticas presentadas y sus estrategias preventivas. Definidos inicialmente:

- + **Prevención de conductas problemáticas relacionadas con delitos o violencia en niños y adolescentes (escuela, familia, barrios, entre otras):** Intervenciones que buscan

reducir o prevenir conductas problemáticas asociadas al delito o a la violencia en niños o adolescentes (hasta 20 años de edad), en conflicto con la justicia o no.

- + **Prevención de violencia intrafamiliar y maltrato infantil:** Intervenciones que buscan prevenir la ocurrencia, o exposición de grupos vulnerables (mujeres, adultos mayores, niños y adolescentes) a situaciones crónicas de maltrato infantil o abuso sexual dentro de su grupo familiar.
 - + **Policía comunitaria:** Intervenciones que buscan reducir los delitos o el temor en áreas geográficas determinadas a través del mejoramiento de las relaciones entre la policía y la comunidad.
 - + **Prevención multiagenciada:** intervenciones en las que cooperan diversos actores y organizaciones (gobierno, comunidad, sector privado, policías, etc.) en función del abordaje de un problema delictivo determinado.
 - + **Prevención situacional:** Intervenciones que concentran sus acciones en la modificación del espacio físico y la propiedad de objetos que facilitan la ocurrencia de episodios violentos o delictuales o generan temor. Usualmente las intervenciones situacionales se implementan en conjunto con estrategias de movilización comunitaria y suelen ser incorporados en estrategias multiagenciadas. Si el componente de intervención de una iniciativa no es principalmente situacional, entonces se debe considerar la posibilidad de clasificar el proyecto como parte de la categoría “*prevención multiagenciada*”.
- Definidos para el análisis de la información, posterior a las postulaciones:
- + **Promoción, difusión y desarrollo local:** Comprende iniciativas centradas en aspectos promocionales y de

sensibilización en seguridad ciudadana, tales como difusión de medidas de autocuidado ante la violencia o los delitos, promoción de la denuncia, desarrollo de acciones para el acceso a la información en la materia, e implementación de estrategias de desarrollo local.

+ Reconciliación y reinserción en contexto de conflicto armado: Las intervenciones en ésta línea se orientan a abordar la problemática de la violencia asociadas al contexto de conflicto armado en Colombia, a través de estrategias de reconciliación y promoción de la convivencia ciudadana.

2.3. EVALUACIÓN: ETAPAS Y METODOLOGÍAS

La recepción de postulaciones al Concurso se cerró el día 2 de julio de 2010, recibiendo cincuenta y siete iniciativas, de ellas once fueron postuladas en la categoría “proyectos”, treinta y cuatro en la categoría “iniciativas prometedoras” y doce a la categoría de “iniciativas con evidencia de impacto”.

Un equipo de investigadores de CESC realizó un minucioso examen de las postulaciones de modo de facilitar el trabajo del jurado internacional, proceso denominado preselección, que contempló tres módulos de

Diagrama 2 | La Metodología del Concurso. Etapas, sistemas de evaluación y resultados.



Fuente: Elaboración CESC, 2010.

evaluación. De las cincuenta postulaciones que cumplían con las bases del concurso, veintitrés fueron preseleccionadas y referidas cada una a dos miembros del jurado.

De las veintitrés iniciativas preseleccionadas sólo quince pasaron a la etapa de *semifinalistas*. Las iniciativas semifinalistas, a excepción de los proyectos (sin experiencia de ejecución efectiva), fueron visitadas en terreno de tal forma que contaran con una visión concreta de lo que cada una había realizado y/o pretendía alcanzar. Finalmente, el día 7 de septiembre de 2010 se reunió parte del jurado internacional en Santiago de Chile para, junto con las opiniones de todos sus miembros, deliberar acerca de las iniciativas ganadoras del primer y segundo lugar en cada una de las categorías de postulación.

Las distintas categorías de fueron evaluadas por la organización del Concurso a través de una metodología que consideró cuatro etapas, y varios sistemas de evaluación que permitieron seleccionar paulatina y reflexivamente las mejores prácticas. Teniendo en cuenta lo anterior, en las siguientes páginas se explican cada una de las etapas con el propósito de que el lector ahonde en las diferentes metodologías utilizadas. Para ayudar a graficar este análisis, en el Diagrama 2 se muestra todo el proceso, sus etapas y mecanismos de evaluación.

ETAPA 0: Evaluación de conformidad con las Bases

En todas las postulaciones, el equipo de investigadores del CESC verificó que las iniciativas se ajustaran al principio básico del concurso: *“que el propósito explícito de las iniciativas fuese lograr la reducción y/o prevención de delitos, violencia, temor o factores de riesgo directamente relacionados”*. Del mismo modo, se revisó el cumplimiento de los requisitos formales por medio de la verificación de los archivos adjuntos, se confirmó la presentación de los siguientes documentos obligatorios:

- + Formulario debidamente completado.
- + Documento original que acredita la existencia de la organización en la cual se encuentra inserto el equipo.
- + Documentos de identidad de los integrantes del equipo diseñador y/o implementador (al menos el del jefe del equipo) y del representante legal.
- + Sólo para iniciativas prometedoras e iniciativas con evidencia de impacto, se solicitaron dos cartas de referencia, idealmente de líderes comunitarios o autoridades locales, que certificaran que el proyecto se había ejecutado, incluyendo datos de contacto.
- + Para la categoría proyectos, las referencias debían incluir una declaración de la viabilidad de implementación.
- + Declaración jurada simple que acredite que las autorías designadas en el documento corresponden a la realidad.
- + Además, optativo, una publicación asociada (informe de resultados, artículo académico u otro documento publicado).

Siete iniciativas fueron eliminadas del concurso por falta de más de dos documentos o por no estar acordes al principio básico de aportar explícitamente a la prevención del delito y la violencia.

ETAPA 1: Sistema de Evaluación para la Preselección

La finalidad de esta etapa fue facilitar la consulta al jurado internacional, en el entendido que no sería posible que revisaran la totalidad de las postulaciones, para esto el equipo de investigadores de CESC aplicó un sistema de evaluación compuesto de tres módulos.

Fueron preseleccionadas aquellas iniciativas que al interior de sus categorías de postulación, eran iguales o superiores al puntaje promedio. Este proceso de valoración fue diferenciado en algunos aspectos de acuerdo a las categorías de postulación (proyectos, iniciativas prometedoras e iniciativas con evidencia de impacto). No obstante, para todas las iniciativas se mantuvieron invariables las ponderaciones de los módulos, en la Tabla 2 se muestran dichas ponderaciones.

Tabla 2 | Ponderación módulos de evaluación

Módulo de evaluación	Ponderación
Módulo 1: Ítems Formulario de Postulación	40 %
Módulo 2: Las Orientaciones de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito	20%
Módulo 3: Coherencia global de la iniciativa	40%

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

Es importante destacar que cada aspecto evaluado se puntuó en una escala de 1 a 5 (donde 1 es muy deficiente, 2 es deficiente, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es muy bueno). El resultado obtenido fue un puntaje por iniciativa postulada, permitiendo establecer una lista jerarquizada o ranking de iniciativas según categoría.

a. MÓDULO 1: Ítems Formulario de Postulación

En este módulo se desarrolló la valoración de los ítems del formulario de postulación, para esto se consideraron variables tales como: información diagnóstica, cobertura, plazos de implementación, objetivos, metodología, gestión y evaluación. Las ponderaciones asignadas a cada ítem variaron según la categoría de postulación, tal como se puede apreciar en la siguiente Tabla.

Tabla 3 | Ponderaciones por categoría de postulación para el Módulo 1 (Ítems Formulario)

Ítems	Proyectos	Iniciativas Prometedoras	Iniciativas con evidencia de Impacto
Diagnóstico	25	20	15
Cobertura	10	10	10
Fechas de implementación	5	5	5
Objetivos	25	20	15
Metodología	25	25	20
Gestión	10	10	15
Evaluación	No aplica	10	20

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

b. MÓDULO 2: Orientaciones de las Naciones Unidas para la prevención del delito

En el módulo se valoró el comportamiento de las iniciativas según las dimensiones de las orientaciones de las Naciones Unidas para la

prevención del delito. En el marco del concurso las dimensiones fueron operacionalizadas, asignándole a cada variable una ponderación que se mantuvo constante en las tres categorías de postulación, tal como se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4 | Orientaciones de las Naciones Unidas para la prevención del delito: operacionalización y ponderaciones por dimensión

Dimensiones y definición de ONU	Definición operacional	Ítem Formulario	Ponderación
<p>Liderazgo gubernamental Todos los niveles del gobierno relacionados con el problema de la delincuencia debiesen ejercer un rol de liderazgo en el desarrollo de estrategias de prevención humanas y efectivas desarrollando marcos institucionales que orienten su implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de distintos niveles de gobierno. • Liderazgo del alcalde cuando corresponda o del nivel central o estadual. • Intersectorialidad. • Identificación de programa, plan o estrategia, vigente, con el cual se articula el proyecto. 	6.5. Articulación con política pública.	15%
<p>Desarrollo socioeconómico e inclusión Consideraciones relevantes para la prevención debiesen incluirse en todas las políticas y programas sociales relevantes, incluyendo los ámbitos de empleo, educación, salud, vivienda y diseño urbano, pobreza, marginalidad y exclusión. Particular énfasis debiese darse a las estrategias que apuntan a abordar comunidades, familias, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración integral de las necesidades de los beneficiarios en términos de mejoras en la calidad de vida e inserción laboral y productiva. • Especial énfasis en grupos vulnerables para la integración, revertir marginalidad social y económica. 	6.3. Descripción del grupo objetivo. 8. Objetivos.	10%
<p>Cooperación y alianzas La prevención efectiva debe basarse en el desarrollo de alianzas estratégicas que favorezcan la cooperación entre ministerios, organizaciones comunitarias, ONGs, empresas y ciudadanos particulares. Esto se debe a la variada naturaleza de las causas de la delincuencia y las habilidades y responsabilidades que se requieren para abordarlas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de alianzas de cooperación, redes de derivaciones. • Presencia de privados. • Intersectorialidad. • Presencia y participación de la comunidad. 	6.5 Articulación con política pública. 9. Metodología. 10. Gestión.	30%
<p>Sustentabilidad y "accountability" La prevención de la delincuencia requiere de la inyección de recursos adecuados, incluyendo financiamiento para infraestructura y actividades que permitan su sustentabilidad. Asimismo, se debe definir claramente la responsabilidad por el financiamiento, implementación y evaluación para el logro de los resultados planificados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que se tengan los recursos presupuestarios necesarios. • Como se incluye el término "accountability", valorar instancias de rendición de cuentas de lo realizado. 	12. Presupuesto; 13. En términos de la rendición de cuentas cómo participan los beneficiarios y la comunidad en la evaluación.	10%

Dimensiones y definición de ONU	Definición operacional	Ítem Formulario	Ponderación
Fundados en el conocimiento Estrategias de prevención deben estar fundadas en el conocimiento multidisciplinario sobre los problemas delictivos, aquellas prácticas prometedoras y efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> Presencia de teorías, conceptos o estudios empíricos previos basados en evidencia que fundamentan la intervención. Diagnósticos rigurosos y científicos. 	5.2. Diagnóstico (metodología e instrumentos). 5.3. Marco teórico.	15%
Derechos humanos y estado de derecho Las estrategias de prevención deben respetar la convención de derechos fundamentales y promover el imperio del estado de derecho.	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias no discriminadoras. Estrategias donde las dimensiones de control no vulneren los derechos e integridad de las personas. Estrategias que promuevan el respeto como valor fundamental. 	8. Objetivos. 10. Metodología.	10%
Diferenciación Estrategias de prevención deben prestar atención a las necesidades diferenciales de hombres, mujeres y miembros vulnerables de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> Que los objetivos y metodologías estén acordes a grupos vulnerables y sus necesidades. 	6.3. Descripción del grupo objetivo. 8. Objetivos.	10%

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

c. MÓDULO 3: Coherencia global de la iniciativa

Se evaluó la coherencia interna entre los ítems consultados, en especial se valoró la coherencia entre: “*situación problema*” (diagnóstico y su forma de medición); la “*teoría explicativa*” (marco teórico con que se entiende la situación problema); el o los “*grupos objetivos*” y su caracterización; “*los objetivos de la intervención*” formulados claramente, prudentes y acordes a la metodología de intervención; y, las “*metodologías de intervención y de evaluación*” particularmente su pertinencia con el grupo objetivo y con los objetivos de intervención.

ETAPA 2: Selección de Semifinalistas por el Jurado Internacional

Los miembros del jurado internacional debieron evaluar, entre las iniciativas preseleccionadas, el mérito de cada una para pasar a la siguiente etapa. Se les solicitó a los miembros del jurado que su opinión sobre las iniciativas revisadas se expresara en una escala de 1 a 5, donde 5 corresponde a “*muy meritorio para ser visitado*” y 1 “*nada de*

meritorio”, fundamentando brevemente sus razones. Para ello, contaron con los formularios de postulación y la información adicional aportada por las iniciativas (publicaciones u otros), más una detallada explicación del proceso de preselección.

Para la primera consulta a los miembros del jurado internacional se realizó una reunión en Santiago de Chile, donde se les entregó una breve descripción del conjunto de iniciativas presentadas al concurso, además se expuso la metodología para la preselección de las mismas. A los integrantes del Jurado que residían fuera de Chile, la información se les hizo llegar por correo electrónico. En suma, los miembros del jurado recibieron en promedio dos iniciativas a revisar más un dossier con los siguientes documentos:

1. Listado completo de las postulaciones recibidas.
2. Síntesis descriptiva de las postulaciones de acuerdo a las categorías del concurso.
3. Metodología de evaluación para la preselección de las iniciativas semifinalistas.

Aquellas iniciativas cuya valoración fue superior a un puntaje de 3,5 y que no tuvieron comentarios específicamente críticos, por parte de cualquiera de los dos jurados que revisaron los antecedentes, pasaron a ser visitadas en terreno.

ETAPA 3: Deliberación final por el jurado internacional

En esta etapa el jurado internacional, con apoyo del equipo de investigadores de CESC, debieron considerar los informes de las visitas en terreno. Los evaluadores locales aplicaron en terreno un instrumento estandarizado elaborado por la organización del concurso. Las dimensiones consideradas fueron:

- las condiciones de trabajo de los equipos;
- los sistemas de diagnóstico, seguimiento,
- monitoreo y/o evaluación;
- la gestión e implementación; y
- los resultados e impacto.

Las visitas en terreno contemplaron observación directa, contacto con el equipo ejecutor y entrevistas con beneficiarios, actores institucionales y sociales, clave. Además los evaluadores debieron contrastar las opiniones positivas que había emitido el Jurado al momento de la selección de las postulaciones semifinalistas. Por último y una vez finalizada la visita, los evaluadores debieron dar una visión integral e informada sobre qué tan buena práctica le parecía la iniciativa.

Con estos insumos y en función de cada categoría de postulación se efectuó el proceso de deliberación de las ganadoras. Al igual que para la primera consulta al jurado, esta vez también se realizó una reunión en Santiago de Chile. Como preparación a esta instancia se realizaron consultas específicas a los miembros del jurado residentes en el extranjero, haciéndolos participar a todos a través de diversas modalidades.

A continuación se detallan los procedimientos empleados en la deliberación final por categorías de postulación:

Categoría Proyectos

Previo a la reunión en Santiago, las tres iniciativas semifinalistas fueron enviadas a consulta a dos de los jurados no residentes en Santiago. Así se obtuvieron veredictos sobre el merecimiento de los proyectos semifinalistas para adjudicar el primer y segundo lugar. Las opiniones de los jurados fueron discutidas y ratificadas en la reunión de deliberación con los jurados residentes en Chile.

Categoría Iniciativas Prometedoras

En esta categoría, por cada una de las nueve iniciativas semifinalistas, hubo un miembro del jurado que reuniendo la información aportada por las visitas en terreno más el respectivo formulario de postulación, presentaron brevemente al conjunto del jurado, los aspectos centrales de la iniciativa. En paralelo y con el objetivo de apoyar la deliberación, el equipo de CESC presentó una síntesis de las valoraciones cuantitativas de los informes de visitas en terreno lo que permitió al jurado contar con un ranking de las iniciativas.

Categoría iniciativas con evidencia de impacto

En esta categoría las iniciativas semifinalistas eran tres. Para la deliberación de esta etapa se siguió un procedimiento similar a la categoría anterior, pero en virtud del mayor nivel de exigencia (y con un premio proporcionalmente más cuantioso) se agregó la consulta a tres jurados no residentes en Santiago. Cada uno de ellos, con base en los informes de las visitas en terreno más los formularios de postulación y otros documentos de apoyo, emitió su opinión sobre las iniciativas merecedoras del primer y el segundo lugar. Posteriormente, en la reunión en Santiago, hubo una exposición de los elementos centrales de cada una de las semifinalistas por parte de un jurado. Teniendo en cuenta todos estos antecedentes se procedió a la deliberación final.



CAPÍTULO 3:

UN PANORAMA GENERAL DE LAS INICIATIVAS POSTULADAS

3.1. PRECISIONES PARA EL ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Las postulaciones presentadas al concurso permiten contar con una panorámica sobre las prácticas que se desarrollan en América Latina y El Caribe en materia de prevención del delito, esto con base en el análisis de la procedencia de las postulaciones según país, los liderazgos institucionales más frecuentes, algunas tendencias en común de las problemáticas y las coberturas territoriales de las iniciativas, entre otras variables. Como ya fue advertido en la introducción, los resultados descriptivos que a continuación se presentan no pueden ser considerados como una muestra representativa del universo de las prácticas e iniciativas de prevención del delito en la región.

El análisis que se presenta se construyó sobre la base de las 50 postulaciones consideradas admisibles, es decir, aquellas que se ajustaron a los requisitos formales de las bases del concurso. Con el objetivo de facilitar el análisis y para precisar claramente en qué y cómo se trabaja en la prevención del delito, se han efectuado algunas modificaciones en las clasificaciones en los campos *ámbito temático*, *cobertura territorial* y *organismo ejecutor*.

Respecto al campo *ámbito temático*, en los casos en que las postulaciones se inscribieron en más de una temática y cuando el tema central de trabajo no era coherente con la definición temática consignada en el formulario, se procedió a modificar las clasificaciones originales. Para ello se analizaron los objetivos generales y específicos, líneas de trabajo principales, grupos objetivos declarados y variables e indicadores aplicados, entre otra información, logrando definiciones más precisas de los principales temas efectivamente abordados.

Además, se crearon dos nuevos *ámbitos temáticos* no considerados en las bases del concurso, estos son: "*promoción y desarrollo local*" y "*reconciliación y reinserción en contexto de conflicto armado*". El primero comprende iniciativas centradas en aspectos promocionales y sensibilización en seguridad ciudadana, autocuidado, denuncia, acceso a la información y estrategias de desarrollo local. El segundo permitió visibilizar una temática importante, particularmente en Colombia, en virtud de su contexto histórico, social, cultural y político asociado al conflicto armado, aspectos que atraviesan casi la totalidad de las iniciativas presentadas por este país.

En el campo *cobertura territorial*, las iniciativas fueron reclasificadas en función del alcance territorial o administrativo real en el que trabajan y no en el esperado o proyectado. En relación al campo *organismos ejecutores* se creó la categoría **otros**, que agrupa tres casos: una universidad privada en alianza con una ONG, una institución educativa y una entidad privada de servicios con funciones delegadas por el Estado.

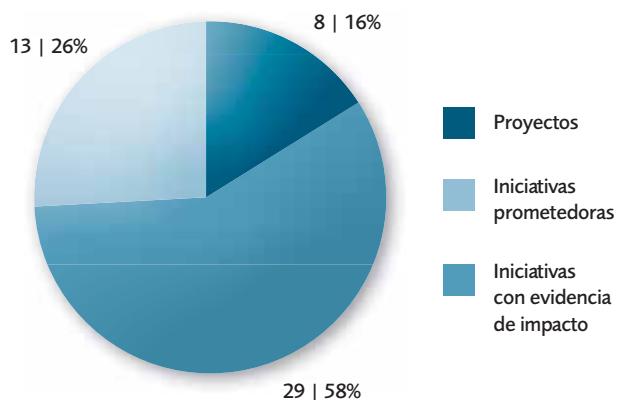
3.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS INICIATIVAS

a. Categorías de Postulación

El gran porcentaje de las postulaciones se inscribieron en la categoría iniciativas prometedoras con 29 casos (58%) seguida de la categoría iniciativas con evidencia de impacto con 13 postulaciones (26%) y por último, la categoría proyectos con 8 casos (16%).

Gráfico 1 | Distribución de iniciativas presentadas según categoría de postulación (Frecuencia y Porcentaje)

N = 50



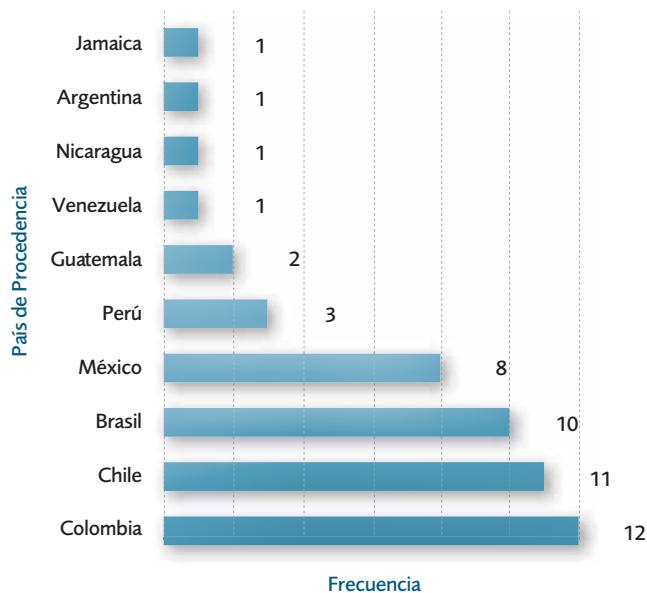
Fuente: Base de datos CESC, 2010.

País de procedencia de las postulaciones

Participaron iniciativas de 10 países, con una mayor representación de Colombia (12 iniciativas), Chile (11 iniciativas), Brasil (10 iniciativas) y México (8 iniciativas). Las restantes postulaciones se distribuyen entre Perú (3), Guatemala (2) y Argentina, Jamaica, Nicaragua y Venezuela con una sola postulación.

Gráfico 2 | Distribución de postulaciones según países representados

N = 50



Fuente: Base de datos CESC, 2010.

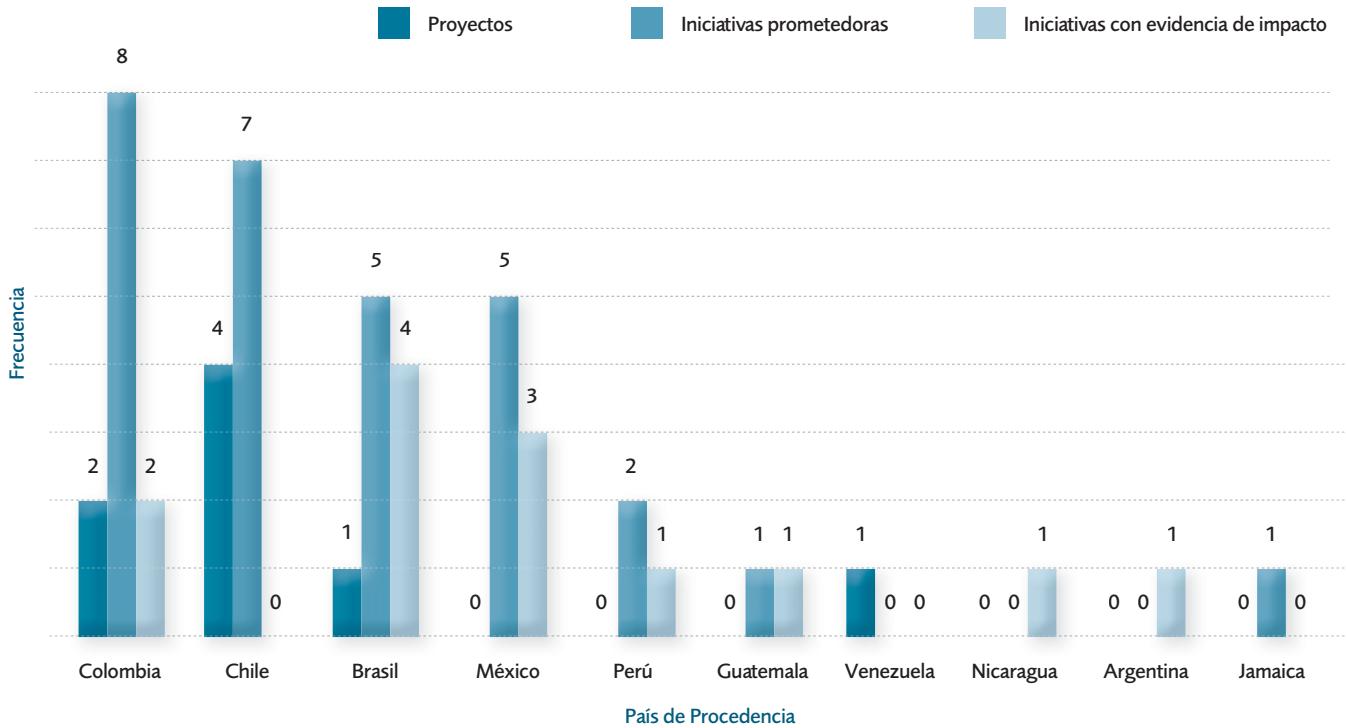
Países representados y categorías de postulación

Al realizar un cruce entre los países de procedencia y las categorías en las que se inscribieron las postulaciones, se obtiene que: Colombia y Brasil

están representados en las tres categorías; Chile, México, Guatemala y Perú en dos; y Argentina, Jamaica, Nicaragua y Venezuela sólo en una.

Gráfico 3 | Iniciativas postuladas según categoría y países de procedencia. (Frecuencias)

N = 50



Fuente: Base de datos CESC, 2010.

b. Ámbitos Temáticos

Los temas abordados con mayor frecuencia corresponden a “prevención en niños y adolescentes”, con 20 casos (40%), seguido de “prevención multiagenciada”, con 10 casos (20%). Más atrás se ubica la categoría de “promoción, difusión y desarrollo local”, con seis postulaciones (12%) y, luego, “policía comunitaria” con cinco casos (10%). Las iniciativas que se inscriben en la temática “violencia intrafamiliar y maltrato infantil” son tres, lo que representa al 6% de las postulaciones.

Tabla 5 | Iniciativas presentadas según ámbito temático. (Frecuencia y Porcentaje)

Ámbito Temático	Frecuencia	Porcentaje
Prevención en niños y adolescentes	20	40%
Prevención multiagenciada	10	20%
Promoción, difusión y desarrollo local	6	12%
Policía comunitaria	5	10%
Prevención situacional	4	8%
Prevención de violencia intrafamiliar y maltrato infantil	3	6%
Reconciliación y reinserción en contexto de conflicto armado	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

Ámbito temático y países representados

Casi la totalidad de los países representados postularon iniciativas en la temática de “prevención en niños y adolescentes”, destacan Colombia con cinco postulaciones, cuatro de México y tres de Chile. El segundo lugar lo ocupa la categoría “prevención multiagenciada”, con 10 iniciativas, Colombia y Chile aportan cada uno tres postulaciones, Brasil dos, México y Perú, una postulación cada uno.

Luego, en la temática de “policía comunitaria” resalta Brasil con tres postulaciones, Colombia y Chile con una. En el tópico de “reconciliación y reinserción en contexto de conflicto armado” hubo dos iniciativas colombianas. Chile, Brasil, México y Venezuela presentaron una postulación en la categoría “promoción y desarrollo local”.

El resto de las categorías temáticas se presentan distribuidas entre las postulaciones de los países representados.

c. Organismos Ejecutores

El tipo de organismos ejecutores que aportaron un mayor número de postulaciones fueron los municipios con 15 casos (30%), seguidos de los organismos no gubernamentales locales con 14 iniciativas (28%). Más atrás se ubica la autoridad político-administrativa del Estado (ya sean del nivel central, provincial, departamental o regional), con 10 casos (20%) y las policías con cinco postulaciones correspondientes a un 10%. En los últimos lugares se ubican las organizaciones sociales o comunitarias y la categoría otros, ambas con tres casos, representando cada una el 6% de las postulaciones.

Tabla 6 | Distribución de Organismo ejecutor. (Frecuencia y Porcentaje)

Organismo Ejecutor	Frecuencia	Porcentaje
Autoridad municipal / Alcaldía	15	30%
ONG nacional o local	14	28%
Autoridad político administrativa. Nivel central, federal, provincial, departamental o regional	10	20%
Policías	5	10%
Organización social o comunitaria	3	6%
Otro*	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Base de datos CESC, 2010. (*) Comprende una universidad privada en alianza con una ONG, una institución educativa y una entidad privada de servicios con funciones delegadas por el Estado.

Organismos ejecutores y procedencia de país

Los organismos municipales que tienen mayor representación en las postulaciones son de Chile (8 iniciativas) y Colombia (5 iniciativas). Las autoridades político-administrativas (ya sean del nivel central, federal, provincial, departamental o regional) de México y Brasil, concentran la mayoría de las postulaciones de este tipo de organismo con cuatro y tres iniciativas, respectivamente.

Las organizaciones sociales o comunitarias que presentan postulaciones son de México y Brasil. Por su parte las postulaciones de las instituciones policiales provienen en un 60% de Brasil.

Con excepción de Chile y Argentina, los demás países presentan postulaciones de organismos no gubernamentales, la mayor participación de este tipo de organizaciones se concentra en Colombia y Brasil, con tres

postulaciones cada uno (lo que representa a un 21%), con dos iniciativas están México y Guatemala. Por último, Jamaica, Nicaragua y Venezuela presentan sólo iniciativas de este tipo de entidad ejecutora.

Organismos ejecutores y ámbito temático

Las postulaciones de los municipios se concentran en el tema de prevención multiagenciada, 6 casos, seguido de prevención en niños y adolescentes, 4 casos y prevención situacional, 2 casos.

Las iniciativas presentadas por los organismos no gubernamentales nacionales o locales focalizan su acción en la prevención del delito en niños y adolescentes junto con la categoría promoción y desarrollo local. Por su parte la autoridad político-administrativa del Estado (ya sean del nivel central, provincial, departamental o regional) presenta sus postulaciones mayoritariamente en el ámbito de prevención multiagencia

Tabla 7 | Organismo ejecutor y ámbito temático de las postulaciones. (Frecuencia)

Organismo Ejecutor	Municipio	ONG	Autoridad Estatal	Policías	Org. social o comunitaria	Otro	Total
Prevención en niños y adolescentes	4	8	2	1	3	2	20
Prevención de violencia intrafamiliar y maltrato infantil	1		2				3
Policía comunitaria				4		1	5
Prevención situacional	2	1	1				4
Prevención multiagenciada	6		4				10
Reconciliación y reinserción en contexto de conflicto armado	1	1					2
Promoción y desarrollo local	1	4	1				6
Total	15	14	10	5	3	3	50

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

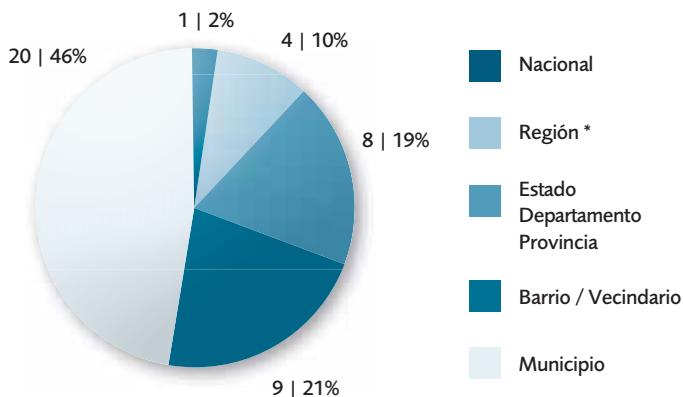
d. Cobertura

Para el análisis de la cobertura se consideraron sólo las iniciativas que han sido efectivamente implementadas, es decir las categorías "iniciativas prometedoras" e "iniciativas con evidencia de impacto", por tanto se trabajó con un total de 42 postulaciones.

En conclusión, los municipios son el organismo ejecutor con mayor representación en el concurso, un significativo 48% de las iniciativas postuladas desarrollan su quehacer en el nivel municipal o comunal. Más atrás se ubica el nivel barrial o vecinal (22%) y luego el departamental, provincial o estadual con un 19%. Finalmente, un 10% corresponde al nivel de cobertura regional que agrupa conjuntos de departamentos, estados y provincias. Destaca por su escasa representación con sólo 2% (un caso) las iniciativas que focalizan su acción en el nivel nacional.

Gráfico 4 | Distribución de postulaciones según cobertura (iniciativas prometedoras e iniciativas con evidencia de Impacto). Frecuencia y Porcentaje

N = 42



Fuente: Base de datos CESC, 2010. (*) Categoría que agrupa conjuntos de Estados, Departamentos, Municipios o áreas geográficas diferentes a las divisiones político-administrativas del país.

Cobertura y países representados

La mayoría de los países representados abordan con sus prácticas los niveles municipal y barrial, destacan particularmente Colombia y Brasil quienes con sus iniciativas abarcan casi la totalidad de las categorías de cobertura. El único caso de iniciativa en el nivel nacional lo representa Perú.

Cobertura efectiva y organismos ejecutores

Los ejecutores municipales concentran su acción en el nivel municipal (10 casos) y barrial (2 casos). La autoridad político administrativa, ya sean del nivel central, provincial, departamental o regional, abarca casi todos los niveles de cobertura, a excepción del nacional.

Las ONG locales desarrollan su trabajo principalmente en el ámbito municipal y barrial, también, aunque en menor medida, en casi todas las demás categorías de cobertura. Las policías desarrollan su trabajo en los niveles intermedios, es decir, sus iniciativas alcanzan los niveles de cobertura estadual, municipal y regional.

3.3. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS GENERALES

Las postulaciones se agruparon en torno a la categoría de iniciativas prometedoras con un 58%, a lo que le siguen, con un 26%, las iniciativas con evidencia de impacto y finalmente, con un 16% los proyectos.

Llama la atención la baja participación de iniciativas en la categoría proyectos, situación posiblemente derivada de las modalidades de difusión del concurso, toda vez que fue promovido por instancias que están relacionadas con instituciones u organismos que efectivamente ejecutan prácticas, más que con instancias que se encuentran en fase de diseño.

Desde otro punto de vista la baja participación podría estar dando cuenta de la falta de tiempo, recursos humanos y/o económicos para diseñar y planificar las intervenciones. En otras palabras, reflejaría una tendencia a privilegiar la acción práctica sobre la planificación; teniendo como efecto ejecutar intervenciones sin contar con diseños acabados, los que se irían conformando y depurando con base en la experiencia.

También resulta llamativo que sólo un 26% de las postulaciones se inscribiera en la categoría de iniciativas con evidencia de impacto. La experiencia demuestra que las postulaciones que contaban con evaluaciones cercanas a las metodologías experimentales eran una cantidad muy pequeña. En varios casos se presentaron postulaciones a la categoría de iniciativas prometedoras que llevan un plazo razonable de implementación (dos o más años), presumiblemente suficiente como para que los equipos contasen con algún estudio de impacto de la propia práctica.

La concentración de las postulaciones en la categoría iniciativas prometedoras podría evidenciar que existe una incipiente consolidación de estrategias y modelos preventivos para el abordaje de la criminalidad y la violencia; es decir, aún se está probando su eficacia, eficiencia y

conveniencia. Desde otro punto de vista, este alto porcentaje estaría indicando una insuficiente instalación de las capacidades y conocimientos necesarios en los equipos de trabajo, impidiendo realizar evaluaciones de impacto. Otra posibilidad es que las evaluaciones de impacto no sean planificadas desde un comienzo como parte del ciclo de vida de las intervenciones. También es factible que los mismos modelos de intervención hayan registrado cambios significativos durante la ejecución, lo que impediría la generación y aplicación de un sistema de evaluación coherente y permanente.

Es significativo establecer los ámbitos temáticos que registran menor número o ausencia de iniciativas con evidencia de impacto; como es el caso del área de prevención de violencia intrafamiliar y maltrato infantil. Más allá de las explicaciones antes sugeridas, la ausencia total de iniciativas en este tema podría responder a la incipiente incorporación de las problemáticas de violencia intrafamiliar o de violencia basada en género, al universo de temas asociados a seguridad ciudadana.

En cuanto a la procedencia de las postulaciones es importante subrayar que los países que tuvieron más representación en el concurso pertenecen a Latinoamérica. Los países con mayor grado de participación fueron Colombia, México, Chile y Brasil, concentrando el 82% de las postulaciones.

Es revelador que el ámbito temático de prevención en niños y adolescentes parece contar con la masiva aceptación por parte de los organismos ejecutores, lo que da cuenta de una preocupación por este segmento como protagonista relevante de la violencia y criminalidad, ya sea como víctima o victimario. En todas las categorías de postulación y por casi todos los países se presentaron iniciativas en el tema. Destaca en su ejecución, el rol de los municipios y de los organismos no gubernamentales.

Por su parte, la prevención multiagenciada ocupa el segundo lugar en las postulaciones. Al constituir una modalidad de articulación organizacional

que sostiene el desarrollo de estrategias preventivas, es consistente que se dirijan principalmente al diseño y ejecución de planificaciones amplias que orientan el conjunto de acciones de las instituciones asociadas. Los ejecutores únicos de este tipo de iniciativas son los municipios y las autoridades político-administrativas del estado (ya sea a nivel central, provincial, departamental o regional).

Los municipios que postulan iniciativas multiagenciadas provienen mayoritariamente de Colombia y Chile. En ambos casos podrían indicar perspectivas auspiciosas en la responsabilidad de los gobiernos locales frente a la prevención del delito y la violencia.

A la luz de la información presentada en las postulaciones podría conjeturarse la legitimación, tanto teórica como práctica, de la multisectorialidad y la participación ciudadana en el abordaje preventivo en seguridad ciudadana, ambos elementos están presentes en la mayoría de las iniciativas con grados diversos de centralidad.

Respecto a los organismos ejecutores, los municipios y las organizaciones no gubernamentales aparecen como responsables de la mayor parte de las postulaciones, cubriendo todas las temáticas a excepción de policía comunitaria.

Los organismos no gubernamentales que presentan iniciativas provienen de casi todos los países representados a excepción de Chile y Argentina. Éstos abordan principalmente la temática de prevención en niños y adolescentes y se desenvuelven en todos los niveles del ordenamiento político-administrativo. Por otra parte, en el tema de policía comunitaria son las instituciones policiales de Brasil las que concentran la mayoría de postulaciones, abordando los niveles de cobertura Estadual, región y municipal.

Finalmente, las organizaciones sociales y comunitarias que postularon provienen de México y Brasil y trabajan exclusivamente en prevención del delito en niños y adolescentes.

Diagrama 3 | Etapas de selección del Concurso y resultados según países de procedencia y categorías de postulación

50 INICIATIVAS ADMISIBLES

Nro.	Países	8 Proyectos	29 Prometedoras	13 Impacto
12	CO	2	8	2
11	CHI	4	7	
10	BR	1	5	4
8	MX		5	3
3	PE		2	1
2	GT		1	1
1	NI			1
1	JA		1	
1	VE	1		
1	AR			1

Sistema evaluación
preselección por
equipo CESC

23 PRESELECCIONADAS

Nro.	Países	3 Proyectos	29 Prometedoras	13 Impacto
8	CO	1	6	1
4	BR		3	1
3	CHI	1	2	
2	MX		2	
2	PE		1	1
1	GT			1
1	NI			1
1	JA		1	
1	VE	1		

Selección de las
iniciativas semifinalistas
por jurado
internacional

6 GANADORAS

Nro.	Países	2 Proyectos	2 Prometedoras	2 Impacto
3	CO	1	1	1
1	CHI	1		
1	PE		1	
1	NI			1

Deliberación
ganadoras por
jurado
internacional

VISITA A TERRENO
POR EVALUADORES
LOCALES

15 SEMIFINALISTAS

Nro.	Países	3 Proyectos	9 Prometedoras	3 Impacto
6	CO	2	8	2
3	CHI	4	7	
2	PE	1	5	4
1	BR		5	3
1	NI		2	1
1	JA		1	1
1	VE			1

Fuente: Base de datos CESC, 2010.



CAPÍTULO 4:

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DE LAS INICIATIVAS SEMIFINALISTAS

4.1. DESCRIPCIÓN INICIATIVAS SEMIFINALISTAS

A continuación se presenta un análisis descriptivo de las metodologías utilizadas por aquellas iniciativas que pasaron a la etapa de semifinalistas. En este apartado se ha privilegiado una mirada más comprensiva de la modalidad de desarrollo e implementación de los proyectos, por lo que se redujo el número de iniciativas a considerar.

Por otra parte, teniendo en cuenta que las metodologías de intervención varían en función de los objetivos y grupos de beneficiarios, se ha desarrollado este análisis considerando los ámbitos temáticos en los que se inscriben las iniciativas.

En algunos casos los interesados presentaron sus iniciativas en más de un ámbito temático, por lo que fueron revisados nuevamente sus objetivos y metodologías para establecer el área principal de intervención. En otras ocasiones, la categorización de los postulantes no se adecuaba a las definiciones contempladas para cada uno de los ámbitos temáticos en las bases del concurso. En la Tabla 8 se presenta el número de iniciativas correspondientes a cada uno de los ámbitos temáticos.

Tabla 8 | Distribución de iniciativas semifinalistas según ámbito temático. (Frecuencias)

Ámbito temático	Frecuencias
Prevención en niños y adolescentes	8
Prevención multiagenciada	4
Prevención de violencia intrafamiliar y maltrato infantil	1
Promoción y desarrollo local	2

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

Es importante apreciar la distribución de las quince iniciativas semifinalistas según las categorías de postulación, los ámbitos temáticos y los organismos ejecutores. Interesa en tanto puede dar cuenta del tipo de organizaciones en las que se encuentran instaladas las mejores capacidades para la implementación de iniciativas de prevención del delito; en otras palabras, se responde a la pregunta respecto a las instituciones responsables de las prácticas que para los distintos niveles de desarrollo (proyectos, iniciativas promotoras e iniciativas con evidencia de impacto) pasaron los diversos filtros que las convirtieron en semifinalistas y también para verificar la posible relación con algún ámbito temático particular.

Tabla 9 | Distribución de postulaciones semifinalistas en categoría Proyectos por ámbito temático y organismo ejecutor. (Frecuencias)

Ámbito temático	Organismo no gubernamental	Municipio Alcaldía
Prevención en niños y adolescentes	-	1
Prevención multiagenciada	-	1
Promoción y desarrollo local	1	-

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

En la categoría proyectos hubo tres iniciativas semifinalistas, que corresponden a un 37,5% de las postulaciones admisibles.

La categoría iniciativas prometedoras tuvo nueve semifinalistas, que representan un 31% de las postulaciones admisibles. El ámbito temático que suscitó mayor interés es el de prevención en niños y adolescentes con cinco casos (dos son implementados por municipios y tres por ONGs). Llama la atención que en este nivel de desarrollo se presenten en las mismas proporciones las ONGs y los municipios con cuatro casos cada uno en tanto organismo ejecutor.

Tabla 10 | Distribución de Semifinalistas en categoría Iniciativas Prometedoras por ámbito temático y organismo ejecutor. (Frecuencias)

Ámbito temático	Organismo no gubernamental	Municipio Alcaldía	Autoridad estadual o provincial
Prevención en niños y adolescentes	3	2	-
Prevención multiagenciada	-	2	-
Promoción de violencia intrafamiliar maltrato infantil	-	-	1
Promoción y desarrollo local	1	-	-

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

Finalmente en la categoría iniciativas con evidencia de impacto, resultaron semifinalistas tres de las trece postulaciones admisibles, lo que representa un 23%. En este punto cabe resaltar que el protagonismo de los organismos ejecutores está repartido entre municipios y ONGs, pero considerando que hay un caso más de ONG asociada con universidad, se puede suponer que el liderazgo en la implementación de iniciativas con altos estándares de evaluación está más cercano a las ONGs. Se repite nuevamente la tendencia de las categorías anteriores, en cuanto a que el ámbito temático que acapara la atención de las mejores prácticas es la prevención en niños y adolescentes, esta vez a cargo de ONGs, seguido de la prevención multiagenciada de responsabilidad municipal.

Habiendo entregado una visión general y sumaria de las iniciativas semifinalistas, a continuación se revisarán sus estrategias o metodologías de intervención en función de los ámbitos temáticos y se relevarán las características de los modelos o lógicas de intervención.

Tabla 11 | Distribución de semifinalistas en categoría Iniciativas con Evidencia de Impacto por ámbito temático y organismo ejecutor. (Frecuencias)

Ámbito temático	Organismo no gubernamental	Municipio Alcaldía	Otro (ONG + Universidad)
Prevención en niños y adolescentes	1	1	-
Prevención multiagenciada	-	-	1

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

4.2. DESCRIPCIÓN SEGÚN ÁMBITOS TEMÁTICOS

a. Prevención en niños y adolescentes

Esta temática es definida en las bases del concurso como la prevención de conductas problemáticas relacionadas con delitos o violencia en niños y adolescentes (escuela, familia, barrios, entre otras). Se trata de intervenciones que buscan reducir o prevenir conductas problemáticas asociadas al delito o a la violencia en niños o adolescentes (hasta 20 años de edad), pudiendo estar o no, en conflicto con la justicia.

Las iniciativas postuladas en esta temática fueron las más numerosas, con veinte postulaciones, logrando ocho de ellas ser semifinalistas. Se ha tomado la clasificación por niveles de prevención (primario, secundario y terciario) para agruparlas y presentarlas ordenadamente. Esta clasificación, en algunos casos es sólo orientadora, dado que varios programas trabajan

con problemáticas complejas y grupos diversos, determinando diseños metodológicos mixtos no estrictamente clasificables en uno u otro nivel.

Cabe recordar que según el enfoque epidemiológico -del que deriva la organización según niveles- se define el nivel de prevención primario como aquel orientado a la reducción de los factores de riesgo y al aumento de los factores de protección en grupos amplios de la población. A éste también se le denomina prevención universal. El nivel de prevención secundario se focaliza en los grupos de alto riesgo de exhibir o desarrollar conductas violentas. La prevención terciaria, finalmente trabaja con individuos que ya han manifestado conductas delictivas o violentas o que han sido víctimas, de modo de evitar la reincidencia o revictimización.

En el nivel de Prevención Primaria encontramos las siguientes iniciativas en prevención en niños y adolescentes:

Tabla 12 | Iniciativas Semifinalistas, Prevención Primaria en niños y adolescentes

Nombre	Organismo ejecutor	País y ciudad	Objetivo general	Grupo/s objetivos/s y cobertura
Coalición de Apoyo a Capacitación de Líderes Adolescentes	Coalition in Support of Adolescent Leadership Training	Jamaica, St Ann's Bay	Mejorar el desarrollo social, personal y liderazgo de los jóvenes adolescentes, sus padres y tutores de escuelas secundarias.	760 niños y jóvenes entre 11 y 15 años y sus padres.
Memoria Joven: Visitando el Pasado, construyendo el Futuro	Municipio de Medellín	Colombia, Medellín	Sensibilización del/a joven frente a la reconstrucción de la memoria histórica del conflicto armado, a fin de adquirir herramientas conceptuales y prácticas hacia aprendizajes sociales en favor de las víctimas y sus comunidades.	138 adolescentes y jóvenes de entre 14 y 26 años.

Nombre	Organismo ejecutor	País y ciudad	Objetivo general	Grupo/s objetivos/s y cobertura
Aulas en Paz	Organismo no gubernamental Convivencia Productiva y Universidad de los Andes	Colombia, Bogotá	Promover el desarrollo de las competencias ciudadanas para la convivencia en establecimientos educacionales insertos en territorios afectados por la violencia través de la implementación y adaptación del Programa Aulas en Paz.	140 estudiantes de entre 7 a los 13 años, de 2 a 5 de primaria. Docentes y psicólogos en formación en cada establecimiento educacional.

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

La iniciativa presentada por la ONG **Coalition in Support of Adolescent Leadership Training** de Jamaica se ejecuta en tres escuelas seleccionadas, focalizando la intervención en niños y adolescentes estudiantes de entre 11 y 15 años. El eje central del modelo es la formación de jóvenes líderes como agentes positivos al servicio de su comunidad. Los componentes de intervención son la atención clínica; programa de desarrollo personal; liderazgo y servicio comunitario; y formación de mentores y líderes.

La metodología del programa incluye líneas de trabajo para niños y adolescentes, padres y mentores o tutores voluntarios de la comunidad. La estructura de base del programa son los núcleos conformados en cada una de las escuelas, funcionando en reuniones semanales cuyas actividades, temas y conducción son efectuados por los mismos participantes como ejercicio práctico y reforzamiento del liderazgo al servicio de la comunidad.

Entre otros profesionales; el equipo está compuesto por dos psicólogos, un gerente, un maestro, un guía turístico, un contador, un psicólogo y asesor de empresas; la mayoría cuenta con una amplia experiencia de trabajo en el proyecto.

Aspectos destacados

-  El programa sitúa la formación de liderazgos en niños y adolescentes como herramientas claves para el fomento de la solidaridad, la convivencia y el bienestar individual y colectivo. Asociado a ello, la formación de mentores voluntarios surgidos de las propias comunidades resulta una consistente estrategia de refuerzo.
-  El marco institucional de la escuela colabora en posicionar la intervención como eje para la vinculación entre niños y adolescentes y la comunidad, fortaleciendo la red social y dotando de sentido y dirección la formación de nuevos liderazgos.

La iniciativa **Memoria Joven: visitando el pasado, construyendo el futuro** se desarrolla en el marco del Programa de atención a víctimas del conflicto armado del municipio de Medellín. Se focaliza en adolescentes y jóvenes entre 14 y 26 años, perfilándolos como promotores de la memoria histórica del conflicto armado en tanto ejercicio ejemplarizante para la construcción de escenarios de paz, convivencia y reconocimiento de las víctimas.

El modelo de intervención se articula en función de los componentes: Motivación, Formación y Proyección. El componente de Formación es desarrollado en el contexto grupal, trabaja la aproximación experiencial del conflicto para arribar a visiones de consenso, con la finalidad de generar contenidos que fomenten actitudes y competencias personales para la convivencia pacífica y la vida en democracia. El componente Proyección es de carácter práctico y se dirige a la elaboración de herramientas para la sensibilización y el reconocimiento de las víctimas del conflicto armado en escenarios públicos más amplios.

El equipo ejecutor se compone de tres antropólogos y un historiador, profesiones muy afines a la naturaleza de la iniciativa.

Aspectos destacados

-  Resalta la formación de promotores para la construcción de relaciones de convivencia pacífica a partir de las lecciones surgidas de las historias personales y colectivas del conflicto armado, consistente con su enfoque metodológico que enfatiza las potencialidades de niños y jóvenes como protagonistas activos en sus procesos de desarrollo personal y social.
-  Asimismo, fortalece el capital social y la reconstrucción del tejido social dañado por el conflicto al incrementar los escenarios para el intercambio de experiencias, valores y saberes lo cual contribuye a la puesta en práctica de modalidades más sanas de convivencia, integración y solidaridad.
-  Destaca la incorporación del enfoque de género para la comprensión y abordaje del fenómeno de la violencia.

La iniciativa **Aulas en Paz**¹ fue diseñada para la puesta en práctica de los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas elaborados por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Se aplica a estudiantes de entre 2º a 5º año de primaria. Se ha desarrollado con carácter de piloto y en forma gradual ha extendido su ejecución a 27 instituciones educativas públicas de 15 municipios de 4 regiones del país. Contó con la asesoría técnica del Ministerio de Educación Nacional, de la Organización Internacional para las Migraciones y del organismo internacional US-AID.

El currículo del programa se dispone a desarrollar tempranamente el manejo personal de conflictos, formación de mediadores entre pares e incorporación de herramientas para frenar la intimidación escolar o bullying. La metodología de intervención se desenvuelve sobre la base de tres componentes: aula, familia y grupos heterogéneos.

Los equipos de ejecución en cada una de las escuelas se componen de cuatro profesores a cargo de la implementación del componente de aula y dos psicólogos en práctica profesional.

Aspectos destacados

-  Demuestra la factibilidad de abordar la prevención de la violencia a través de currículos de educación en ciudadanía, en un marco democrático e inclusivo, lo cual se ve potenciado al inscribirse en una normativa pública existente y de carácter nacional, perfilándose como modelo de aplicación masiva.
-  Resalta el rol de la familia, integrada como aliada en el proceso de aprendizaje e instancia de práctica y reforzamiento.

¹ La iniciativa Aulas en Paz fue distinguida con el primer lugar en la categoría de iniciativa con evidencia de impacto. En el Capítulo 5 Las Mejores Prácticas se entregan detalles sobre el diseño, metodología e implementación.

Para el nivel de **Prevención Secundaria** en niños y adolescentes se inscribe una sola iniciativa, los datos de identificación son los siguientes:

El equipo ejecutor se compone de una profesora, una psicopedagoga, dos trabajadoras sociales, una socióloga, una psicóloga y un gestor educacional.

Tabla 13 | Iniciativas semifinalistas, prevención secundaria en niños y adolescentes

Nombre	Organismo Ejecutor	País y ciudad	Síntesis Objetivo general	Grupo/s objetivos/s y cobertura
Sistema de Alerta Temprana de la deserción escolar	Municipio de Peñalolén	Chile, Santiago	Lograr que todos los niños, niñas y adolescentes de la comuna de Peñalolén asistan regularmente al sistema educacional, entendido como uno de los principales factores protectores.	400 niños, niñas y adolescentes, entre 0 y 18 años y sus familias que presenten señales de alerta en deserción escolar

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

La iniciativa **Sistema de Alerta Temprana de la deserción escolar en Peñalolén**² es un proyecto diseñado por la Municipalidad de Peñalolén, se centra en niños y adolescentes estudiantes en situación de riesgo de deserción del sistema escolar. La metodología de intervención se basa en la conformación y funcionamiento de una estructura denominada Sistema de Alerta Temprana (SAT) que cubre dos sectores focalizados de la comuna. Funciona a través de una Comisión Operativa con la participación activa de diversas instituciones locales.

El sistema inicia su operación con la activación de la alerta, dada por la detección de algún caso en cualquiera de los establecimientos educacionales u otras instancias comunales, entrando en funcionamiento los protocolos acordados entre las instituciones asociadas para la atención específica del niño o adolescente. De acuerdo a su complejidad se activan las diversas instancias estructuradas en fases, pasando de niveles de menor a mayor complejidad, requiriendo en esta situación la derivación a programas especializados.

La mayoría de ellos cuentan con años de experiencia en la materia propia de la iniciativa.

Aspectos destacados

-  El factor concertación entre las instituciones relacionadas con el tema podría convertirse en la base del éxito de la iniciativa de ser implementada, siendo el liderazgo de la autoridad local un elemento gravitante para alinear a las diversas instituciones.
-  Otro aspecto destacado en la metodología es la participación de niños, escolares y habitantes de la comuna en la definición del proyecto, lo cual lleva a un plano práctico el discurso de respeto de los niños en tanto sujetos de derecho, enfoque teórico de referencia del diseño programático.
-  Asimismo, es significativa la articulación de un marco político institucional que otorga sentido y aglutina las funciones de las diversas instancias locales, superando el aislamiento de las intervenciones y el carácter esporádico de muchas de ellas.

² La iniciativa Sistema de Alerta Temprana de la deserción escolar en Peñalolén recibió el primer premio en la categoría de proyectos (más información en Capítulo 5 Las Mejores Prácticas).

Tabla 14 | Iniciativas semifinalistas, prevención terciaria en niños y adolescentes

Nombre	Organismo Ejecutor	País y ciudad	Síntesis Objetivo general	Grupo/s objetivos/s y cobertura
Reinserción Social de Adolescentes y Jóvenes en Alto Riesgo	Fundación Nicaragua Nuestra	Nicaragua, Mateare	Contribuir con el fortalecimiento de la seguridad ciudadana del municipio de Mateare, a través de la reinserción social de los adolescentes y jóvenes integrantes de cuatro grupos de pandillas. Así como la Integración de la familia y comunidad en este proceso y el mejoramiento de la relación Policía–Comunidad.	100 jóvenes en situación de vulnerabilidad desde el punto de vista educacional, laboral y familiar, miembros de pandillas que generan acciones de violencia.
Proyecto YIP Colombianos renaciendo en el Hip-Hop	Fundación Artística y Social La Familia Ayara	Colombia, Bogotá y municipios Depto. Cundinamarca	Aportar a la reintegración social de jóvenes internos en instituciones de reeducación por infracción de la ley a través de capacitación artística basada en las expresiones de la subcultura juvenil del Hip Hop con un fuerte componente de acompañamiento psicosocial.	540 jóvenes, mujeres y hombres, reclusos por infracción a la ley penal o en fase post penal, en rehabilitación de drogas o internos de instituciones para niños abandonados o víctimas de abuso.
Construyendo a Tiempo	Municipio de Peñalolén	Chile, Santiago	Fortalecer y potenciar conductas pro-sociales, disminuyendo conductas de riesgo asociadas a la violencia y a la delincuencia en niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad.	80 niños, niñas y adolescentes de ambos sexos, entre 6 y 17 años de edad.
Justicia Juvenil Restaurativa	Asociación Encuentros, Casa de la Juventud	Perú, Lima y Chiclayo	Fase 1: Validar un modelo de Justicia Juvenil Restaurativa. Fase 2: Profundizar la experiencia desarrollada y crear condiciones técnicas, jurídicas y políticas para su transferencia al Estado.	200 adolescentes en conflicto con la ley. 500 personas víctimas de delitos cometidos por adolescentes (300 niños y adolescentes y 200 adultos).

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

La iniciativa **Reinserción Social de Adolescentes y Jóvenes en Alto Riesgo del Municipio de Mateare, Departamento de Managua, Nicaragua**³ es presentada por el organismo no gubernamental Fundación Nicaragua Nuestra. Se centra en el trabajo con adolescentes y jóvenes que ejercen violencia en el marco de su pertenencia a pandilla, presentando a su vez, situaciones de vulnerabilidad desde el punto de vista educacional, familiar, laboral y social.

El modelo de intervención se articula en cuatro componentes principales: fortalecimiento comunitario y coordinaciones interinstitucionales; atención y participación de los adolescentes y sus familias; mediación intergrupal; y capacitación a los adolescentes, jóvenes y otros actores relevantes (policía, líderes comunitarios y padres, madres o tutores). La metodología propicia el abordaje grupal y territorial, y el acercamiento entre policías, jóvenes, autoridades locales y comunidad.

En el ámbito laboral se impulsan acciones para facilitar el acceso a capacitación técnica e integración de los jóvenes al mundo del trabajo, apoyados en la colaboración de las policías por medio de limpieza de antecedentes policiales de los usuarios que han cursado exitosamente el proceso de reinserción. Complementariamente se enfatiza el desarrollo de habilidades y competencias personales y el tratamiento de temáticas de prevención pertinentes a la etapa juvenil.

El equipo está compuesto por una técnica en mercadeo, una licenciada en psicología y una licenciada en trabajo social.

Aspectos destacados

-  Un elemento innovador es el componente Mediación Intergrupal, concebido como una herramienta de pacificación y convivencia, generando instancias de intercambio de experiencias, reflexión, la práctica del deporte, cultura y recreación.
-  El contexto cotidiano de la intervención en terreno posibilitó el reconocimiento, por parte de los ejecutores, de los elementos identitarios, culturales y simbólicos de la conformación de las pandillas, condición que posibilita una intervención certera.
-  El desarrollo de actividades comunitarias, deportivas, culturales y recreativas permitieron espacios para la expresión juvenil, aportando a los procesos de desestigmatización. Esto último no sólo entre jóvenes y adultos sino también entre los propios grupos juveniles fuertemente anclados en sus núcleos sociales de pertenencia. Asimismo, implicó un relevante aporte a la deslegitimación del capital social perverso, asociado a las pandillas que ejercen violencia en los territorios.
-  A nivel de actividades destacan las dinámicas amplias, tales como los Cabildos que fortalecieron los procesos comunicacionales entre actores diversos e incluso antagónicos, permitiendo el reconocimiento de los jóvenes como sujetos sociales válidos en escenarios propicios para la construcción de puntos de convergencia entre idearios muchas veces disímiles.

³ La iniciativa **Reinserción Social de Adolescentes y Jóvenes del Municipio de Mateare** fue distinguida con el segundo lugar en la categoría de iniciativa con evidencia de impacto (más información en Capítulo 5 Las Mejores Prácticas).

El **proyecto YIP - colombianos renaciendo en el Hip-Hop** es ejecutado por el organismo no gubernamental Fundación Artística y Social La Familia Ayara. Entre los elementos que lo caracterizan está la definición de un grupo objetivo muy heterogéneo en cuanto a sus problemáticas, considera a niños, adolescentes y jóvenes reclusos por infracción a la ley penal o en fase post penal, y también a aquellos en procesos de rehabilitación de consumo de drogas o internos de instituciones para niños en grave condición de vulneración de derechos (víctimas de abandono o abuso).

El diseño de intervención se estructura en dos componentes: formación y orientación psicosocial. El componente de formación se basa en la enseñanza de diversas disciplinas artísticas asociadas al Hip Hop (Graffiti, Breakdance, Rap y DJ), la confección de moda para hiphoppers y medios de comunicación que incluye técnicas audiovisuales y periodismo. La orientación psicosocial se centra en el fortalecimiento de las habilidades y competencias personales y de liderazgo como herramientas para afrontar las situaciones de vulnerabilidad y los desafíos que impone el desarrollo de sus proyectos vitales. En esta misma línea se trabajan las competencias laborales y la estructuración de proyectos económicos, laborales o académicos.

La intervención se desenvuelve en contextos institucionalizados y post institucionalizados, en este último el foco central es el emprendimiento y las acciones con las familias, tendiente a la construcción de una red de apoyo para la reinserción efectiva del joven. Entre otros profesionales y técnicos el equipo de trabajo lo conforma una psicóloga, un artista y un especialista en confección.

Aspectos destacados

- + La metodología de intervención se arraiga en los elementos de la cultura juvenil de manera positiva y respetuosa. Es una estrategia que proporciona a los jóvenes un sentido de validación y reconocimiento de sus elementos de identidad.

- + El vínculo entre las prácticas culturales del Hip Hop y una futura profesionalización, estimula la capacidad emprendedora de los jóvenes. La culminación del proceso de aprendizaje a través de un producto final, proporciona un sentido de valor personal de autoeficacia y reconocimiento positivo del joven ante sí mismo y ante los otros.

- + El aprendizaje en técnicas de comunicación desatan procesos autoreflexivos, lo que unido a una orientación psicosocial sistemática centrada en el desarrollo de habilidades y competencias personales, contribuye al mejoramiento de la autoestima y al desarrollo de proyectos vitales, factores que eventualmente disminuirán las probabilidades de reincidir en prácticas riesgosas.

- + Gran importancia reviste el apoyo familiar en la etapa de reintegración social de los jóvenes, destacando las líneas de acción dirigidas a fortalecer a la familia o adultos significativos como agentes activos en el proceso.

- + Asimismo, la continuidad del vínculo del programa con el joven en la etapa post penal permite ejercer los apoyos necesarios para definir y consolidar rutas de acceso al mundo laboral o de continuidad de estudios, fortaleciendo las probabilidades de integración social efectiva alejada de vías ilegales.

La iniciativa **Construyendo a Tiempo del Municipio de Peñalolén**, en Santiago de Chile, se focaliza en grupos objetivos, heterogéneos en cuanto a niveles de vulnerabilidad social; abordando desde niños, niñas y adolescentes afectados en sus derechos hasta adolescentes vinculados a infracciones a la ley penal pero no imputables judicialmente. Para su ejecución se cuenta con una amplia red de instituciones públicas locales y del gobierno central.

El modelo se estructura en tres componentes principales: intervención individual con niños, niñas o adolescentes; intervención familiar e intervención en comunidad y redes.

El componente de intervención individual dirige sus acciones a la estructuración de un plan de trabajo organizado en niveles individual y grupal. El primero tiene como finalidad disminuir la presencia o incidencia de factores de riesgo y fortalecer los factores protectores psicosociales por medio de acompañamiento socio afectivo, construcción de proyectos personales, vinculación con redes de apoyo, atención psicológica, derivación para atención de problemáticas específicas, y monitoreo de este proceso. El nivel grupal consiste en una intervención socioeducativa orientada a fortalecer el proceso de desarrollo de destrezas sociales, autocontrol, regulación de emociones, trabajo en equipo, respeto y empatía en un marco de participación mixta, incluyendo a los usuarios, otros miembros de sus familias y grupos de pares. Se concibe como una herramienta complementaria a la atención individual, propiciando escenarios para la práctica y reforzamiento de las metas definidas en el marco del plan de trabajo individual.

El componente de intervención con familias consiste en acciones educativas de carácter socializador, dirigidas a madres, padres y/o adultos significativos, su finalidad es fortalecer en los niños, niñas y/o adolescentes el desarrollo de conductas prosociales. El objetivo del componente comunidad y redes institucionales es ampliar y diversificar la red social del sujeto, propiciando su participación en espacios de integración social (comunitaria e institucional), constituyéndose en un mecanismo protector hacia los niños, niñas y adolescentes y sus familias.

El equipo del proyecto lo componen dos trabajadores sociales, un educador social, tres psicólogos, un sociólogo, una geógrafa y monitores temáticos.

Aspectos destacados

-  La concepción base del plan de intervención individual es su especificidad, generado y adaptado en función de las particularidades de cada sujeto. Clave resulta el vínculo de confianza entre el tutor y el niño, niña o adolescente y el modo de aproximación a las condiciones subjetivas y objetivas de éste y de sus familias.
-  Relevante es la configuración de estrategias de abordaje multisectorial, dada la multiplicidad de factores incidentales en las situaciones de vulnerabilidad y vulneración de derechos de los niños. En esta línea cobra relevancia el componente comunidad y redes institucionales o sociales, las cuales constituyen el soporte de apoyo inmediato para la familia en la resolución de sus problemáticas específicas.
-  Destaca el diseño metodológico que promueve la articulación de los recursos programáticos municipales y extra municipales, a fin de permitir una atención integral y sostenida en el tiempo.

La iniciativa **Justicia Juvenil Restaurativa (Aplicación de la Remisión Fiscal) Fase I (2005 - 2007) Fase II (2008 - 2010)**⁴ es ejecutada por el organismo no gubernamental Asociación Encuentro Casa de la Juventud, con el apoyo de la Fundación Terre des Hommes Lausanne, impulsor y principal apoyo técnico y financiero. Consiste en un modelo piloto de Justicia Juvenil Restaurativa en Perú, que promueve una mejor adecuación del sistema a las normas internacionales y nacionales de protección de derechos humanos de los adolescentes en conflicto con la ley penal, en un modelo factible de replicar en todo el país.

⁴ La iniciativa Justicia Restaurativa fue distinguida con el primer lugar en la categoría de iniciativa prometedora (más información en Capítulo 5 Las Mejores Prácticas).

Se desarrolló en dos etapas, la primera se abocó al diseño y ejecución del modelo piloto; y la segunda se centró en la profundización de la experiencia y la creación de condiciones para su transferencia al Estado peruano.

El proyecto cuenta con un amplio equipo de trabajo, compuesto de ocho psicólogos/as, cuatro abogados, cuatro trabajadoras sociales y un sociólogo.

Aspectos destacados

+ Se destaca el carácter multiagencial de la iniciativa que propicia la participación activa de instituciones públicas, académicas, y de la sociedad civil tanto nacionales como internacionales. A este respecto es significativa la permanencia de una visión estratégica que alinea los objetivos de la red de colaboración con el acento puesto en la cooperación y la coordinación.

+ Destaca el eje de formación y especialización de profesionales en justicia juvenil restaurativa, en tanto aportan a la creación de condiciones técnicas adecuadas para la expansión del modelo al nivel nacional y su sustentabilidad con una visión de largo plazo.

b. Prevención Multiagenciada

Este ámbito temático es definido en las bases del concurso como aquél que incluye iniciativas en las que cooperan diversos actores y organizaciones (gobierno, comunidad, sector privado, policías, etc.) en función del abordaje de un problema determinado. Cuatro iniciativas en esta categoría temática pasaron a la etapa de semifinalistas.

Tabla 15 | Iniciativas semifinalistas, Prevención Multiagenciada.

Nombre	Organismo Ejecutor	País y ciudad	Síntesis Objetivo general	Grupo/s objetivos/s y cobertura
Construcción concertada del Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad	Observatorio del delito, dependiente del Municipio de Pasto	Colombia, municipio de Pasto	Formular participativamente el Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad del municipio de Pasto 2010 – 2012.	431.000 personas habitantes de la ciudad de Pasto.
Programa Fuerza Joven	Alcaldía de Medellín	Colombia, Medellín	Articular los Programas y Proyectos de la Secretaría de Gobierno que buscan prevenir la acción de delitos por parte de la población juvenil a través de opciones para acceso al trabajo y reintegración social y económica, en territorios priorizados por las políticas municipales y sitios de reclusión específicos de la ciudad.	1.500 jóvenes, personas desmovilizadas de los grupos armados ilegales, población carcelaria, excarcelada y post penada.
Plan Integral de Barrios Seguros	Municipio de Peñalolén	Chile, Santiago	Mejorar las condiciones objetivas y subjetivas de seguridad de los habitantes del barrio.	4.413 hogares de cinco barrios focalizados.

Nombre	Organismo Ejecutor	País y ciudad	Síntesis Objetivo general	Grupo/s objetivos/s y cobertura
Sistematización del Serenazgo Comunitario, Red Informática Inalámbrica y Red Radial Comunitaria para Seguridad Ciudadana	Municipio distrital de Paucarpata	Perú, Paucarpata	Reducir la percepción subjetiva y objetiva de inseguridad ciudadana y lograr una eficiente y eficaz comunicación sistémica, promoviendo una cultura participativa e integral en seguridad ciudadana, a fin de garantizar una prevención social temprana y desarrollar un clima de armonía, confianza y paz social.	18.265 personas habitantes del distrito de Paucarpata.

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

La iniciativa **Construcción concertada del Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad del municipio de Pasto**⁵ es presentada en la categoría proyectos por el municipio de Pasto a través del Observatorio del Delito en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) regional y la Universidad de Nariño. El proyecto tiene por finalidad construir el Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad del Municipio como herramienta para la organización de los aportes institucionales y sociales, en un marco de concertación y participación.

La conducción del diseño del Plan estará a cargo de un Comité Directivo formado por las entidades gestoras. El diseño final será puesto a la discusión para su aprobación por parte de las instituciones y la ciudadanía y entregado en calidad de proyecto al Consejo Municipal de Pasto, para su revisión y aprobación mediante acuerdo municipal.

El diseño del Plan Estratégico se desenvuelve en tres fases: diagnóstico preliminar; diplomado como herramienta para la elaboración del Plan y sistematización, seguimiento y evaluación.

El equipo ejecutor se compone de una enfermera epidemióloga y una abogada magister en Criminología, ambas cuentan con varios años de práctica en sus áreas.

⁵ La iniciativa del Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad del Municipio de Pasto obtuvo el segundo lugar en la categoría proyectos (más información en Capítulo 5 Las Mejores Prácticas).

Aspectos destacados



Dentro de los factores potenciadores de la iniciativa está la continuidad de estrategias a través de distintas administraciones locales así como la voluntad política de las autoridades.



Relevante es el instrumento de monitoreo y evaluación, definido como un componente en sí mismo.

El **Programa Fuerza Joven**⁶ ejecutado por la Alcaldía de Medellín, de Colombia, aborda los niveles de prevención primaria, secundaria y terciaria, a través de sub programas distintos y complementarios.

Se articula en tres componentes. El primero, Programa Delinquir No Paga, a nivel de prevención primaria, está orientado a sensibilizar sobre las consecuencias del delito a jóvenes estudiantes. El segundo, Programa Jóvenes en Alto Riesgo, a nivel de prevención secundaria, está dirigido a jóvenes habitantes de territorios marcados por la presencia de grupos violentos o ilegales, el que se operacionaliza a través de la generación de opciones de desarrollo en el marco de la legalidad. El tercer componente se desarrolla a través del Programa Intervención Social en Cárceles, a nivel de prevención terciaria, trabaja con población joven preliberada y post penada

⁶ La iniciativa Programa Fuerza Joven recibió el premio al segundo lugar en la categoría de iniciativa prometedora (más información en Capítulo 5 Las Mejores Prácticas).

y sus familias, siendo su finalidad la de producir una efectiva reinserción familiar, social y laboral.

El equipo de trabajo es multidisciplinario, lo componen catorce profesionales de diversas disciplinas (abogado, psicólogo especialista en terapia sistémica, licenciada en educación, psicorientadora, terapeuta ocupacional, comunicadores sociales, administrador de empresas, ingeniero de sistemas, y estudiante de sociología en práctica profesional) y más de 150 profesionales y técnicos en las diversas áreas del programa.

Aspectos destacados

-  Es significativo el abordaje de los tres niveles de intervención primario, secundario y terciario, con programas específicos que se potencian mutuamente.
-  Para su implementación, la iniciativa moviliza el conjunto del aparato institucional local y otra oferta pública y privada de atención a población vulnerable y sus familias, logrando con ello efectos con altos grados de integralidad.
-  Resalta en el marco conceptual de la propuesta la incorporación del enfoque de género.

La iniciativa **Plan Integral de Barrios Seguros** es ejecutada por el municipio de Peñalolén, en Santiago de Chile. Su finalidad es el abordaje comunitario e interagencial de la violencia y el delito en cinco barrios focalizados de la comuna. El modelo de intervención posee tres componentes: Prevención situacional; Prevención social; Control y fiscalización.

El componente de Prevención Situacional se basa en el involucramiento de los actores locales, comunitarios, sociales e institucionales, para identificar

y disminuir las condiciones de riesgo de sus entornos urbanos y reducir la percepción de temor.

El componente de Prevención Social consta de dos líneas. La primera está centrada en el desarrollo de factores protectores de la población infanto-juvenil. La segunda orientada a la promoción comunitaria para la integración social, propicia la responsabilidad de los vecinos, en un marco participativo, en la resolución de las problemáticas de inseguridad de sus entornos.

El componente de Control y Fiscalización desarrolla líneas de trabajo dirigidas a la persecución penal, la atención a víctimas de delitos, la denuncia anónima y la promoción de acciones de desactivación de redes perversas. Su ejecución se sostiene en la coordinación entre el municipio, las policías y la Fiscalía del Ministerio Público.

El equipo lo componen cuatro asistentes sociales, un ingeniero de ejecución, una geógrafa, una psicóloga, un abogado y un ingeniero de ejecución en prevención de riesgos.

Aspectos destacados

-  Se destaca el carácter participativo del proyecto y la incorporación y validación de las estructuras territoriales de representación (mesas barriales), manifestando la puesta en práctica del enfoque de coproducción sustentado por la política local.
-  La inserción del proyecto en el área de seguridad ciudadana de la municipalidad le permite contar con un fuerte soporte considerando que es una de las temáticas priorizadas por la gestión de la alcaldía.
-  Asimismo, el respaldo político de la autoridad local es un activo que propicia la colaboración de las entidades extra municipales asociadas a la ejecución.

La iniciativa **Sistematización del Serenazgo Comunitario, Red Informática Inalámbrica y Red Radial Comunitaria para Seguridad Ciudadana del Distrito de Paucarpata** es liderada por la municipalidad distrital de Paucarpata en colaboración con la Policía Nacional, instituciones educativas, de salud y organizaciones sociales locales.

Consistió en el fortalecimiento técnico, en su ámbito de interconexión, tanto de los organismos policiales y de vigilancia, como de instituciones y organizaciones sociales locales; a la par que se ponía en práctica por parte del servicio de Serenazgo local (vigilancia), una concepción proactiva y de servicio, fortaleciendo sus competencias y habilidades para sostener relaciones fluidas y de cooperación con la comunidad. Estos factores entre otros, impactaron positivamente la percepción de seguridad de la población, la confianza y colaboración entre las instituciones vinculadas a la prevención y el control del delito.

El fortalecimiento técnico de las instituciones policiales y de vigilancia local, así como el perfil de servicio desarrollado por el sistema de Serenazgo permitió la activación de la comunidad y de las instituciones locales de educación y salud y Juntas Vecinales de Seguridad Ciudadana, generando vínculos de comunicación cotidianos, empleando equipos de transmisión autofinanciados.

El equipo ejecutor de la iniciativa se conformó con un Suboficial Policial, un bachiller en sociología y un técnico en programación de sistemas.

Aspectos destacados

- + Destacan las externalidades positivas logradas a través de una experiencia inicialmente centrada en aspectos tecnológicos y logísticos. El desarrollo del proyecto involucró crecientemente una diversidad de actores, resaltando las instituciones del sector educación, salud y las juntas vecinales.

- + En este ámbito el liderazgo municipal ha sido el factor clave para la sostenibilidad de los logros alcanzados.

- + El impacto del trabajo se evidenció en el aumento de la confianza de la población en la policía y en el sistema de Serenazgo. Asimismo, la formación del personal, de los docentes y de las juntas vecinales son integrados como aportes efectivos a la consolidación de capital social relacional y al empoderamiento ciudadano para la prevención comunitaria del delito.

c. Prevención en Violencia Intrafamiliar y Maltrato Infantil

Este ámbito temático es definido en las bases del concurso como aquél donde se insertan intervenciones que buscan prevenir la ocurrencia o exposición de grupos vulnerables (mujeres, adultos mayores, niños y adolescentes) a situaciones crónicas de maltrato infantil o abuso sexual dentro de su grupo familiar. En esta materia se encuentra sólo una postulación semifinalista.

La iniciativa **Unidades Móviles para la Prevención de la Violencia en el Marco de los Derechos Humanos** es ejecutada en alianza con la Gobernación de Antioquia y la Universidad de Antioquia. Consiste en la conformación y despliegue de Unidades Móviles Integrales para la prevención y atención de la violencia intrafamiliar, consumo de drogas y promoción de Derechos Humanos en 93 municipios de 8 subregiones de Antioquia. El desplazamiento de las Unidades Móviles Integrales se organiza con el apoyo de la Secretaría de Gobierno Departamental y los gobiernos locales, lo que exige una planificación rigurosa a fin de garantizar la presencia regular en cada municipio focalizado.

Son dos los componentes de intervención. El primero consiste en la capacitación y asesoría a funcionarios de las administraciones municipales y Comisarías de Familia en todas las temáticas definidas. El segundo

Tabla 16 | Iniciativas semifinalistas, Prevención en Violencia Intrafamiliar y Maltrato infantil.

Nombre	Organismo Ejecutor	País y ciudad	Síntesis Objetivo general	Grupo/s objetivos/s y cobertura
Unidades Móviles para la Prevención de la Violencia en el Marco de los Derechos Humanos	Gobernación de Antioquia y Universidad de Antioquia	Colombia, Medellín	Acompañar y fortalecer los procesos de capacitación, asesoría, atención y prevención de la violencia intrafamiliar, el consumo de sustancias psicoactivas en jóvenes y la violación de los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario y factores asociados en los municipios de Antioquia.	40.080 Funcionarios municipales, policiales y militares en la zona. Representantes de organizaciones de base; docentes; personal de instituciones u otras agencias con presencia en las zonas. 5.097 personas de la comunidad y víctimas de violencia intrafamiliar y/o vulneración de derechos humanos.

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

entrega asistencia directa a personas víctimas de violencia intrafamiliar y de infracciones a los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, a través de atención psicológica, familiar y jurídica; incluyendo la atención a familias disfuncionales.

El equipo ejecutor de la iniciativa en su nivel central está conformado por un médico, dos abogados especialistas en derecho administrativo y de familia, un trabajador social, un comunicador social y una administradora de servicios de salud. En las seis Unidades Móviles se desempeñan veinticuatro profesionales, cada una con un profesional de derecho, un trabajador social, un psicólogo y un profesional en formación.

Aspectos destacados

+ La iniciativa pone el acento en la temática de la violencia intrafamiliar, no comúnmente asociada a la violencia y el delito, promocionando una vinculación más estrecha en tanto factor ligado a su reproducción social.

+ El énfasis en la sensibilización y la formación de los funcionarios públicos, policiales y actores sociales operadores en materia de violencia intrafamiliar, contribuye a posicionar en el escenario social un problema que tiende a quedar en el ámbito privado.

+ Asimismo, es significativo el proceso de promoción y formación en Derechos Humanos, aspecto no muy frecuente en la región.

+ Es una iniciativa promisoría en materia de seguridad ciudadana y descentralización, representando la posibilidad de generar alternativas viables y flexibles de acceso a la oferta pública de población de territorios aislados o con dificultad de desplazamiento.

+ Igualmente, genera espacios de confianza entre gobierno y ciudadanía y visibiliza el Estado en zonas muy alejadas de los centros urbanos.



La alianza entre la Gobernación y la Universidad resulta altamente positiva. El liderazgo de la Gobernación, como instancia subnacional, permite alinear a las instituciones colaboradoras y a los gobiernos locales; mientras que la Universidad, instancia de inserción del equipo ejecutor, propicia la investigación, el conocimiento y el debate en la perspectiva de perfeccionar el modelo.

d. Iniciativas de promoción y desarrollo local

En esta categoría se inscriben dos iniciativas. La primera de ellas se centra en el desarrollo local y la promoción comunitaria como estrategia de disminución de la incidencia del delito de robo de cables de cobre en Brasil; y la segunda es un proyecto para la construcción de un observatorio de seguridad en Venezuela.

La iniciativa **Projeto Ação Na Linha** es ejecutada por el organismo no gubernamental Instituto Sou da Paz y su fuente de financiamiento es una empresa privada. Se orienta desde un enfoque social a la generación de estrategias para la disminución de la incidencia del delito de hurto de cables de líneas telefónicas. La propuesta metodológica enfatiza el desarrollo local a través de oportunidades alternativas de ingreso económico para la población y de la profesionalización del rubro chatarrero vinculado al reciclado y la reducción de metales, también tiene en cuenta la articulación de la ciudadanía con las instituciones municipales, policiales y privadas. Se complementa con estrategias de prevención de la violencia doméstica, problemática de preocupación local.

El equipo ejecutor del proyecto lo conforma una socióloga, una psicóloga, un asistente social, una educadora, un profesional de relaciones públicas y una vendedora.

Aspectos destacados



La experiencia da cuenta de la posibilidad de estructurar una relación virtuosa entre el mundo público, el sector privado y el no gubernamental.



Las externalidades del proyecto han superado largamente el objetivo inicial de disminuir el hurto de cables de cobre. Entre los aspectos destacados está la articulación de una red social para la prevención del delito (en particular la violencia doméstica), la promoción juvenil y las estrategias socio-pedagógicas de inclusión de jóvenes y trabajadores de baja renta.

La iniciativa **Construcción de un mapa de georeferenciación del delito y fortalecimiento de una cultura de seguridad ciudadana en Venezuela** es presentada en la categoría proyectos por la entidad no gubernamental QuieroPaz. Consiste en una plataforma digital para la sistematización, análisis y difusión de información delictual, útil tanto para la ciudadanía como para los organismos públicos encargados de la seguridad ciudadana, aportando con ello a la formulación de políticas públicas democráticas y efectivas en la materia. El elemento innovador es el uso de plataforma web como herramienta de difusión pública.

Se organiza en tres fases consecutivas o componentes en desarrollos paralelos y permanentes: Diagnóstico; Difusión y Concientización; y Propuestas de Políticas Públicas. Su finalidad es incidir en las autoridades regionales y locales para atender a las demandas de seguridad con herramientas de información y adecuadas propuestas de políticas públicas.

El equipo del proyecto lo conforma un sociólogo, un comunicador social, un abogado, y dos estudiantes de sociología.

Tabla 17 | Iniciativas Semifinalistas, Promoción y desarrollo local.

Nombre	Organismo Ejecutor	País y ciudad	Síntesis Objetivo general	Grupo/s objetivos/s y cobertura
Projeto Ação Na Linha	Instituto Sou da Paz	Brasil, São Paulo, sectores de Suzano e Itaquaquetuba	Aportar un nuevo enfoque al problema del hurto de cables telefónicos a través de la realización de intervenciones sociales y difusión local de las repercusiones, así como la corresponsabilidad de otros actores frente a este delito.	12.000 habitantes de los territorios focalizados.
Observatorio venezolano de seguridad ciudadana.	QuieroPaz	Venezuela, Distrito Capital	Observar y difundir la situación de violencia y las demandas ciudadanas de seguridad entre los distintos estratos sociales y establecer su vinculación con las políticas regionales y locales en un grupo de ciudades venezolanas seleccionadas. Apalancándose en el uso de herramientas web 2.0 para la construcción, sistematización y análisis de los resultados.	Instituciones gubernamentales, académicas y sociales. Población en general.

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

Aspectos destacados



La iniciativa se destaca como estrategia innovadora para propiciar mayores grados de transparencia de la información y la participación ciudadana a través del uso de la plataforma digital.

4.3. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS METODOLÓGICAS

Entre las iniciativas semifinalistas hay estrategias que se reiteran. En la presente sección repasamos las que tienen mayores grados de validación.

a. Incorporación de ciudadanos

La formación e incorporación de personas de la comunidad como actores claves en diversas áreas de las intervenciones. Esto ocurre particularmente en las iniciativas orientadas a la prevención con niños, adolescentes y jóvenes. Ejemplo de ello son los proyectos de Formación de Líderes

(Jamaica) a través de los Mentores y el Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad del municipio de Pasto (Colombia), a través de representantes elegidos por la comunidad para participar en el diseño del Plan.

Una de las consecuencias de esta estrategia es el fortalecimiento de la sustentabilidad de las intervenciones ya que los ciudadanos se empoderan de la iniciativa y en parte, continúan con el desarrollo de actividades y acciones una vez concluidos los programas. También permite incrementar la efectividad de las intervenciones al emplear la influencia de modelos positivos provenientes de la misma comunidad y potenciar su capital social con el desarrollo o ampliación de las capacidades para sustentar el trabajo en redes, ya sean institucionales o comunitarias.

b. Metodologías basadas en las experiencias de los participantes

Resalta el uso de metodologías de trabajo experiencial empleando el dispositivo grupal como espacio para la sensibilización y desarrollo

individual o colectivo. Esto se verifica en las iniciativas Reinserción Social de Adolescentes y Jóvenes en Alto Riesgo (Nicaragua), en Memoria Joven (Colombia) y Construyendo a Tiempo (Chile).

Se valora el espacio escolar, su institución y sus actores como contexto propicio para la puesta en práctica de estrategias de prevención con niños y jóvenes, particularmente por el rol formador de la escuela y por constituir espacios donde se despliegan el poder, la violencia y en muchos casos, su aprendizaje. La estructuración vertical del poder profesor-alumno y la influencia de contextos sociales violentos y/o socialmente vulnerables, inciden en los grados de violencia ejercidos al interior del mismo establecimiento, tanto vertical como horizontalmente. En esta línea destacan la propuesta del programa Aulas en Paz, de Colombia, que pone el énfasis en las competencias para la convivencia.

c. El rol de los jóvenes y niños

Resulta muy prometedora la importancia asignada al desarrollo integral de los jóvenes, considerando no sólo el ámbito laboral sino también las necesidades sociales, culturales y otros aspectos derivados de la etapa juvenil; es el caso de la iniciativa de Nicaragua, del Programa Fuerza Joven de Medellín (Colombia) o la estrategia articulada en torno al Hip Hop, también de Colombia.

Otro aspecto relevante respecto al trabajo de prevención con niños y adolescentes es el carácter central que tiene la conformación de redes de derivación institucional para la atención especializada de casos específicos.

Asimismo, se valora el rol asignado a las organizaciones comunitarias como actores de apoyo y aliados, tanto en las actividades concretas como de sostén para los procesos de vida de niños y jóvenes en condiciones de alta vulnerabilidad. En este ámbito destacan las

prácticas del Sistema de Alerta Temprana de Peñalolén en Chile, Formación de Líderes en Jamaica y de Reinserción Social de Mateare, Nicaragua.

d. Coproducción

Un tema destacable, en especial respecto a la posibilidad de implementar evaluaciones, es la asociación establecida entre organismos ejecutores y el mundo académico, permitiendo acortar la distancia que usualmente se aprecia en las iniciativas de prevención, que tensiona la posibilidad de desarrollar modelos con sólidos sustentos teórico-metodológicos, o incluso atender a la necesidad de evaluar los resultados e impactos con rigor científico. Entre las experiencias que reflejan clara y positivamente esta alianza están las Unidades Móviles, Aulas en Paz y el Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad del Municipio de Pasto, todos de Colombia, junto con el proyecto Justicia Juvenil Restaurativa de Perú.

La mayoría de las iniciativas postuladas valora e incorpora el concepto y la práctica de la coproducción, desplegándose modalidades diversas de articulación entre actores públicos, del mundo privado y no gubernamental. Todas las experiencias, independiente de sus temáticas, en alguna medida desarrollan sus propuestas considerando la multicausalidad del fenómeno de la violencia y la criminalidad, lo que demanda variados abordajes, tanto de niveles como de ámbitos y actores. En materia de asociación con actores privados destaca el Projeto Ação Na Linha, de Brasil.

Por su parte, se aprecia que las estrategias multiagenciadas en su mayoría son lideradas e implementadas por municipios. Con un marcado asociacionismo resaltan Medellín en Colombia y Peñalolén en Chile, ambos presentaron varias iniciativas todas ellas organizadas sobre densas redes de colaboración.

e. La unidad territorial

Un elemento significativo en el ámbito de la gestión municipal resulta ser el liderazgo de las figuras alcaldicias. Más allá de la problemática específica, la consistencia de la conducción local parece ser un factor clave en experiencias exitosas y con proyección, ejemplo de esto son las iniciativas del municipio de Pasto en Colombia, de Peñalolén en Chile y de Paucarpata en Perú.

La iniciativa de Paucarpata de Perú, es paradigmática respecto a las externalidades positivas que puede generar en una localidad relativamente pequeña y aislada la incorporación de tecnología y el cambio de enfoque de las instituciones de vigilancia local orientada al servicio de la comunidad.

Dos iniciativas que se distancian del promedio son Aulas en Paz de Colombia y Justicia Juvenil Restaurativa de Perú. A diferencia de la mayoría de las prácticas postuladas, muy acotadas territorialmente, el horizonte de estas dos iniciativas es la incidencia a nivel de las políticas públicas nacionales, por ello sus diseños teóricos y metodológicos, las estructuras de funcionamiento y sus estrategias de implementación tienen esa marcada impronta. Su ejecución se inicia con exhaustivos procesos preparatorios, formativos y de creación de alianzas, que se concretan en experiencias pilotos para, posterior al análisis de resultados y de correcciones de modelos, ensanchar sus áreas de acción territorial. Asimismo, en ambas experiencias se observa una amplia red de contactos institucionales nacionales e internacionales, académicos, públicos y privados, y recursos económicos muy superiores al resto de las experiencias postuladas.

f. Perfiles profesionales de los ejecutores

En materia de equipos ejecutores se aprecia en la mayoría de las iniciativas postuladas que los perfiles profesionales son similares, asociados a disciplinas del área social, tales como psicólogos, sociólogos, antropólogos, trabajadores sociales y comunicadores sociales o periodistas. También se encuentran, aunque en menor medida, profesionales y técnicos de las

áreas de la educación (profesores, psicopedagogos, psicorientadora), del derecho, salud, administración pública, ingenierías y relaciones públicas.

En este contexto es llamativo el perfil relativamente joven de los profesionales. Las excepciones son los equipos del proyecto de Jamaica, de Nicaragua, del Sistema de Alerta Temprana del municipio de Peñalolén y del Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad del municipio de Pasto en Colombia. En todos ellos los profesionales cuentan con más de 8 o 10 años de experiencia en las áreas propias de cada iniciativa.

Enfoque de género

Cabe resaltar por su ausencia, los aspectos relativos a la incorporación del enfoque de género, pese a que algunas pocas iniciativas destacan este elemento -Memoria Joven de Medellín y el Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad del municipio de Pasto, ambos de Colombia, son la excepción-, en la mayor parte de las iniciativas postuladas no aparece claramente visible, ni en los marcos teóricos, ni operacionalizado en las metodologías de intervención o en la evaluación.

La integración del enfoque de género resulta un desafío promisorio, puesto que la visión respecto a la desigualdad social, cultural y económica entre hombres y mujeres ha sido identificada como uno de los factores relevantes en muchas de las manifestaciones de violencia y juega un papel preponderante en la reproducción social de ésta. Además proporciona útiles distinciones conceptuales a la hora de diseñar metodologías más eficaces para intervenir preventivamente con mujeres y hombres, como también para evaluar sus efectos de manera diferenciada.



CAPÍTULO 5: LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tal como fuera señalado en las bases del concurso, el jurado internacional premió al primer y segundo lugar en cada una de las tres categorías de postulación. En este apartado se revisarán los aspectos más significativos

de las seis iniciativas ganadoras, sus aportes teóricos y prácticos a tener en cuenta en los procesos de formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de prevención del delito y la violencia.

Tabla 18 | Iniciativas Ganadoras Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe.

Categoría	Reconocimiento	Ámbito temático	Organismo ejecutor	Nombre de la iniciativa	Ciudad y país
Proyectos	Primer lugar	Prevención en niños y adolescentes	Municipio de Peñalolén	Sistema de Alerta Temprana de la deserción escolar en Peñalolén	Santiago, Chile
	Segundo lugar	Prevención multiagenciada	Observatorio del Delito, dependiente del Municipio de Pasto	Construcción concertada del Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad	Pasto, Colombia
Iniciativas prometedoras	Primer lugar	Prevención en niños y adolescentes	Asociación Encuentros, Casa de la Juventud	Justicia Juvenil Restaurativa	Lima y Chiclayo, Perú
	Segundo lugar	Prevención multiagenciada	Alcaldía de Medellín	Programa Fuerza Joven	Medellín, Colombia
Iniciativas con evidencia de impacto	Primer lugar	Prevención en niños y adolescentes	Convivencia Productiva y Universidad de los Andes	Aulas en Paz	Pueblo Bello, Colombia
	Segundo lugar	Prevención en niños y adolescentes	Fundación Nicaragua Nuestra	Reinserción Social de Adolescente y Jóvenes en Alto Riesgo	Managua, Nicaragua

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

5.1. CATEGORÍA PROYECTOS

SÍNTESIS DE LAS INICIATIVAS POSTULADAS

- + Once proyectos fueron postulados al concurso, de ellos, ocho fueron considerados admisibles para ser sometidos a la etapa de preselección.
- + Los proyectos admisibles al concurso representan el 16% de todas las postulaciones recibidas.
- + Cuatro de los proyectos provienen de Chile, dos de Colombia, Brasil y Venezuela aportan un proyecto cada uno.
- + Tres proyectos corresponden al ámbito temático de prevención con niños y adolescentes, uno en prevención de violencia intrafamiliar y maltrato infantil, uno en policía comunitaria, uno en prevención multiagenciada y dos en promoción y desarrollo local.
- + De los ocho proyectos admisibles, tres pasaron a la etapa semifinal.
- + El proyecto premiado con el primer lugar se dedica al trabajo de prevención con niños y adolescentes, el segundo lugar corresponde a la categoría de prevención multiagenciada.

Primer lugar

Sistema de Alerta Temprana de la deserción escolar en Peñalolén (SAT). Chile.

Organismo ejecutor

Municipalidad de Peñalolén.

Objetivo general

Lograr que todos los niños, niñas y adolescentes de la comuna de Peñalolén asistan regularmente al sistema educacional, entendido como uno de los principales factores protectores.

Grupo/s objetivo/s

Niños, niñas y adolescentes entre 0 y 18 años, que presenten señales de alerta en deserción

escolar, y sus familias, pertenecientes a los sectores focalizados, Lo Hermida y San Luis, de la comuna de Peñalolén.

Cobertura de Beneficiarios

400 niños, niñas y adolescentes.

País, ciudad

Chile, Santiago.

Cobertura territorial

Municipal.

La iniciativa es presentada por la Municipalidad de Peñalolén, se inscribe en el nivel de prevención secundaria y se focaliza en niños, niñas y adolescentes.

La **problemática** detectada es la presencia de riesgo de deserción escolar en un grupo muy específico de niños, niñas y jóvenes de hogares socialmente vulnerables de sectores identificados de la comuna. El diagnóstico fue elaborado en un proceso participativo, involucrando a diversas instancias locales. Asimismo, se generaron múltiples espacios de participación ciudadana tanto para determinar las prioridades comunales como para definir la propuesta final de concretar un sistema de alerta temprana de la deserción escolar.

El **diseño** del Sistema de Alerta Temprana (SAT) surgió de un proceso dinámico y participativo, liderado por una consultora, que en conjunto con la Municipalidad y la comunidad, elaboró un instrumento que integró las señales de alerta temprana, la condición de bienestar deseado para todos los niños y niñas según su etapa del ciclo vital (gestación, lactancia, pre escolar, escolar y adolescencia), los indicadores y las fuentes de verificación que permiten medir cualitativa y cuantitativamente los avances desde el quehacer municipal. Este instrumento permite también el levantamiento de líneas de base de la situación de los territorios durante la etapa de instalación del proyecto.

El **marco teórico** de la iniciativa se basa en el *"Paradigma de Protección Integral de Derechos de niños y niñas"*. En este contexto la niñez es concebida como una construcción social e histórica de reciente data. Un rol importante en este proceso lo tiene la Convención de los Derechos del Niño, desatando el tránsito desde las necesidades a los derechos, reivindicando su status de sujeto de derechos, reconocido como actor social y con capacidad de intervenir en la sociedad en igualdad de derechos. La adaptación práctica de este nuevo paradigma puede traducirse en *"todos los derechos para todos los niños y niñas"* y obliga a los Estados a abandonar el enfoque tradicional de necesidades básicas para establecer modelos de desarrollo universal basados en la protección integral de todas las personas menores de 18 años.

El **modelo de intervención** se basa en la conformación y funcionamiento de un Sistema de Alerta Temprana de carácter piloto en dos sectores específicos. Para su funcionamiento se cuenta con la participación de instituciones locales, entre ellas están la Gerencia Comunidad y Familia, que es la instancia municipal que lidera y coordina el proyecto, las Mesas Territoriales de Infancia y las Mesas Barriales (espacios de coordinación comunitaria); las redes Preescolar de Educación, Consultorios de Salud Primaria, Carabineros, Programas Municipales de Deporte, Seguridad Ciudadana y la Dirección de Desarrollo Comunitario.

El funcionamiento del sistema se inicia con la activación de la alerta, según señales establecidas (ver Tabla 19), en alguno de los establecimientos educacionales u otras instancias comunales, poniéndose en marcha los protocolos acordados entre las instituciones asociadas para abordar el caso específico.

En consideración al grado de complejidad del caso se activan diversas fases, pasando de niveles de menor a mayor complejidad, requiriendo en estos casos la derivación a programas especializados. Su implementación tendrá un carácter dinámico y de evaluación constante, asegurando el monitoreo de cumplimiento, siendo flexible a los cambios sociales y riguroso en cuanto a los compromisos adquiridos.

Un aspecto importante de la propuesta es su inserción en la Política y Plan Comunal de Infancia y Adolescencia, herramientas de política local orientadas a la generación de un Sistema de Protección Local de Derechos, adaptado a las necesidades y particularidades culturales y sociales de sus habitantes, considerando la identidad comunal y las prioridades construidas participativamente.

Como complemento de lo anterior el sistema aporta a los objetivos estratégicos relativos al bienestar de los niños, niñas y adolescentes de la comuna contenidos en los planes anuales del área de salud, educación y desarrollo comunitario de la comuna.

Tabla 19 | Señales de Alerta. SAT Sistema de Alerta Temprana, Municipio de Peñalolén.

Etapa del ciclo vital	Señales de alerta (Causas)	Indicadores de gestión	Condición de bienestar	Actores de detección
Pre-escolares	Inasistencia a Controles Médicos (más de 2 citaciones)	Nro de niños que ingresan al sistema por inasistencia reiterada	Todos los niños acceden regularmente a control médico	Salud
	Niños solos sin el cuidado de un adulto	Nro de niños que ingresan al sistema detectados por la comunidad	Todos los niños cuentan con el cuidado de un adulto	Comunidad y Carabineros (policías)
	Inasistencia reiterada a sala cuna y jardín infantil (definir con red el Nro de días)	Nro de niños que ingresan al sistema por inasistencia reiterada	Todo niño que accede a educación preescolar asiste regularmente	Red Pre escolar
Escolares	Inasistencia reiterada	Nro de niños que ingresan al sistema por inasistencia reiterada	Asistencia regular a clases	Educación
	Niños en la calle en horario escolar	Nro de niños que ingresan al sistema detectados por la comunidad	En horario escolar los niños y niñas se encuentran en la escuela	Comunidad y Carabineros (policías)
	Niños con retraso escolar	Nro de niños con retraso escolar	Niños asisten a la escuela de acuerdo a su edad	Educación
	Niños con síntomas de maltrato (indicadores de tristeza, agresión, cambio en el rendimiento escolar)	Nro de niños detectados. Nro de niños en reparación	Niños y niñas son bien tratados en sus hogares y entornos	Educación, Salud, comunidad
Adolescentes	Inasistencia reiterada al colegio	Nro de adolescentes que ingresan al sistema por inasistencia reiterada	Asistencia regular a la escuela	Educación
	Adolescentes en la calle en horario escolar	Nro de adolescentes detectados por la comunidad	En horario escolar los y las adolescentes se encuentran en la escuela	Comunidad y Carabineros (policías)
	Adolescentes que se encuentran trabajando	Nro de adolescentes reportados por los vecinos	Adolescentes insertos en el sistema educacional	Comunidad y Educación
	Embarazo adolescente	Nro de adolescentes reportados por el Consultorio de Salud	Adolescentes embarazadas continúan con sus estudios	Salud y Educación

Fuente: Municipalidad de Peñalolén, 2010, Formulario de postulación Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe.

Aspectos destacados

- + El enfoque multicausal fundamenta la necesidad de la articulación de un sistema integral, poniendo en juego las diversas instancias institucionales de la administración local y agentes externos.
- + La visión estratégica de las políticas municipales de conformar un Sistema de Bienestar local da sentido y pertinencia a la iniciativa y la proyecta con niveles de sustentabilidad importantes.
- + Se promueve la alineación de la institucionalidad local tras objetivos nítidos y consensuados. A su vez, manifiesta la voluntad política y liderazgo de la gestión alcaldía para conformar políticas, planes operativos y programas como áreas permanentes y sostenibles.

- + Destaca la modalidad participativa tanto del diagnóstico como del diseño del modelo de intervención.
- + Es importante subrayar que la iniciativa incorpora un instrumento para el registro, monitoreo y seguimiento de los casos que muy posiblemente permitirá a los ejecutores realizar evaluaciones utilizando la evidencia disponible.

Mayor información, contactar a Sara Campos, Gerenta de Comunidad y Familia de la Municipalidad de Peñalolén vía correo electrónico a scampos@penalolen.cl

<p>Segundo lugar Construcción Plan Estratégico del municipio de Pasto. Colombia.</p>	<p>Organismo ejecutor Observatorio del Delito, dependiente del municipio de Pasto.</p>	<p>Grupo/s objetivos/s Todos los habitantes de la ciudad de Pasto.</p>
	<p>Objetivo general Formular participativamente el Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad del municipio de Pasto 2010 - 2012, partiendo del reconocimiento de la problemática en lo objetivo y lo subjetivo, lo institucional y lo comunitario, bajo un marco conceptual estandarizado que genere una construcción consensuada acorde a las necesidades ciudadanas, requerimientos misionales institucionales con perspectiva de género y en el marco de garantía de derechos humanos.</p>	<p>Cobertura de Beneficiarios 431.000 personas.</p>
		<p>País, ciudad Colombia, municipio de Pasto.</p>
		<p>Cobertura territorial Municipal.</p>

La iniciativa de carácter multiagenciado es liderada por el Observatorio del Delito, dependiente del municipio de Pasto y es ejecutada en conjunto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) regional y la Universidad de Nariño.

El punto central del **diagnóstico** es el abordaje parcial y desarticulado de la seguridad en el municipio, pese a que el proceso de descentralización concedió a los gobiernos locales el manejo de la seguridad, éste se ha centrado casi exclusivamente en la administración del control policial del delito, ignorándose la raíz de los factores sociales implicados.

Tomando los postulados del Informe sobre Desarrollo Humano para América Central 2009 – 2010, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se plantea el fortalecimiento de la capacidad social, institucional y técnica para producir respuestas adecuadas a los cambiantes desafíos de

la inseguridad ciudadana, aumentar la cohesión social, abrir espacios para constituir y legitimar un contrato por el civismo como herramienta para la disminución de la anomia y el incremento del respeto de la ley; en el nivel institucional avanzar en el desarrollo de un sistema de seguridad ciudadana y justicia penal eficiente y robusto, orientado a garantizar una seguridad más equitativa y perdurable, inspirada en el desarrollo humano y acompañada de equidad y libertades públicas. Condición de posibilidad de un abordaje exitoso en la materia es la conformación de una coalición reformadora con responsabilidad central e indelegable del Estado y una actuación ciudadana decisiva y sostenida.

El diseño metodológico para la construcción del Plan Estratégico se desenvuelve en tres fases: Diagnóstico preliminar; Diplomado como herramienta para la elaboración del Plan; y Sistematización, seguimiento y evaluación.

En la primera fase de **diagnóstico preliminar**, se elaborará una perspectiva sobre la violencia y conflictividad basada en estadísticas oficiales que proporcionará insumos para el diseño de indicadores de seguimiento del Plan Estratégico. Para este trabajo se contará con los aportes del sector público local y del nivel central del Estado, entre ellos destaca la Subsecretaría de Seguridad y Justicia, Subsecretaría de convivencia, sector justicia, Policías y Comisarías de Familia.

Este instrumento recogerá información sistemática de la situación de convivencia y seguridad, estimación de la capacidad de respuesta institucional, experiencias exitosas de cada sector y avances en la materia a nivel local. A cargo de esta fase estará un equipo interdisciplinario y expertos temáticos.

La segunda fase, **Diplomado como herramienta** que determina la elaboración del plan de convivencia y seguridad del municipio de Pasto, tiene como objetivo la formación de los delegados institucionales y sociales, con capacidad decisoria, compromiso, liderazgo y convocatoria. El proceso será eminentemente participativo, con el desarrollo de tres eventos de concertación social e institucional que aporten a la legitimidad de la Construcción del Plan Estratégico.

En la tercera fase **Sistematización, seguimiento y evaluación**, se implementará una herramienta informática de fácil uso para los usuarios finales y actores involucrados en el proceso. Su intención es facilitar el monitoreo y la evaluación del impacto efectivo de las acciones del plan operativo a través de los indicadores definidos. Esto, permitirá construir la memoria histórica del proceso aportando a la coherencia entre la formulación y la ejecución del Plan.

La conducción del diseño del Plan estará a cargo de un Comité Directivo formado por las entidades gestoras. El diseño final será puesto en discusión para su aprobación por parte de las instituciones y la ciudadanía y entregado en calidad de proyecto al Consejo Municipal de Pasto, para su revisión y aprobación mediante acuerdo municipal

Aspectos destacados

-  La propuesta se dirige a la construcción de una institucionalidad adecuada para el abordaje efectivo de la inseguridad, constituyendo un desafío de carácter estratégico, ya que propicia la ruptura del enfoque tradicional centrado en el control, orientándose más hacia una mirada preventiva, amplia e integral del fenómeno.
-  El marco de referencia sitúa en perspectiva la dimensión de la tarea, enfatizando los aspectos sociales estructurales y globales para una acción exitosa en materia de prevención del delito y la violencia.
-  Destaca la voluntad política de la autoridad, lo cual asociado a una metodología de construcción asentada en la participación institucional y social, la proyecta con niveles importantes de sostenibilidad.
-  Resalta en la propuesta la incorporación del enfoque de género, aspecto ausente en la mayoría de las iniciativas postuladas.

Mayor información contactar a Carmen Elena Betancourt Salazar, Representante del Municipio de Pasto, vía correo electrónico a carnebesa@yahoo.com

Tabla 20 | Módulos del Diplomado Observatorio del Delito, Municipio de Pasto, Colombia

Módulos	Objetivo	Contenidos
Conceptual	Identificar los componentes conceptuales del Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos de la Convivencia y Seguridad. • Marco Legal de la Seguridad Ciudadana (relación Policía y comunidad), Instrumentos para la gestión (gobernabilidad, Consejos de Seguridad, Comités de Orden Público y fondos de seguridad, pactos). • Enfoques diferenciales con tratamiento de género. • Marco de Derechos Humanos para la Convivencia y la Seguridad. • Sistemas de Justicia. • Ciudades educadoras, cultura ciudadana.
Diagnóstico	Construir el diagnóstico situacional de convivencia y seguridad en Pasto.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los Problemas de violencia y conflictividades. • Análisis socio-económico, cultural, ambiental. • Poblaciones vulnerables (desplazados, reinsertados, LGBT, población en situación de calle, jóvenes infractores y pandillas). • Sistema de Justicia y de Policía. • Delincuencia organizada, narcotráfico, grupos armados. • Instrumentos para el diagnóstico (Observatorios, estadísticas, medios de comunicación y sistemas de información, iniciativas implementadas a nivel local).
Sujetos sociales e institucionales	Construir el diagnóstico organizacional y social de convivencia y seguridad en Pasto.	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción y Análisis del diagnóstico Institucional (Modelos Organizacionales, equipamientos para el Plan de articulaciones y sinergias). • Construcción y Análisis del diagnóstico Social. • Análisis de factores de riesgo, contextos socio-urbanos y rurales inseguros.
Construcción del Plan	Consolidar el Plan Estratégico de Convivencia y Seguridad del Municipio de Pasto	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, marco conceptual, objetivos, metas del Plan, indicadores, definición de estrategias, programas y proyectos. • Presupuesto. • Seguimiento Monitoreo y concertación de evaluación. • Conformación del Comité de Seguimiento.

Fuente: Observatorio del Delito, 2010, Formulario de postulación Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe.

5.2. CATEGORÍA INICIATIVAS PROMETEDORAS

SÍNTESIS DE LAS INICIATIVAS POSTULADAS

- + Treinta y cuatro iniciativas fueron postuladas en esta categoría. De ellas, veintinueve fueron consideradas admisibles para ser sometidas a la etapa de preselección representando un 58% de las postulaciones.
- + Ocho de las postulaciones provienen de Colombia, siete de Chile; Brasil y México postularon con cinco iniciativas, Perú con dos y Guatemala y Jamaica aportan uno.
- + Diez corresponden al ámbito temático de prevención en niños y jóvenes. Otras seis corresponden a prevención multiagenciada, cuatro son de promoción, difusión y desarrollo local y tres de prevención situacional. Las restantes seis se reparten en las demás temáticas.
- + De las veintinueve iniciativas, quince pasaron la primera etapa de preselección para ser consultadas al jurado, seleccionando a nueve como semifinalistas.
- + Cuatro de las iniciativas semifinalistas son de Colombia, dos proceden de Chile y las restantes de Brasil, Jamaica y Perú.
- + Cinco de las iniciativas semifinalistas corresponden al ámbito temático de prevención en niños y jóvenes, dos son de prevención multiagenciada y dos de reconciliación, convivencia pacífica y reinserción en contexto de conflicto armado.
- + El proyecto distinguido con el primer lugar se aboca al trabajo de prevención con niños y adolescentes, y el proyecto que obtuvo el segundo lugar corresponde a la categoría de prevención multiagenciada.

<p>Primer lugar Justicia Juvenil Restaurativa. Perú.</p>	<p>Organismo ejecutor Asociación Encuentros, Casa de la Juventud.</p> <p>Objetivo general Fase 1: Validar un modelo de Justicia Juvenil Restaurativa en el cual los adolescentes en conflicto con la ley penal cuenten con una defensa eficaz y oportuna desde la etapa policial hasta la judicial, promoviendo además, la desjudicialización y la pluralidad de las medidas alternativas a la privación de la libertad así como la reparación a la víctima y la restauración de la paz social.</p> <p>Fase 2: Profundizar la experiencia desarrollada, implementar otros componentes del modelo de justicia restaurativa aún no validados y crear mejores condiciones técnicas, jurídicas y políticas para que el Estado decida en un próximo periodo, destinar recursos para instituirlo como política pública.</p>	<p>Grupo/s objetivos/s Adolescentes en conflicto con la ley y personas víctimas de delitos cometidos por adolescentes, habitantes del distrito de El Agustino, de Lima y 3 distritos de la ciudad de Chiclayo.</p> <p>Cobertura de Beneficiarios 200 adolescentes y 500 personas víctimas anuales (300 niños y adolescentes y 200 adultos)</p> <p>País, ciudad Perú, Lima y Chiclayo</p> <p>Cobertura territorial Ciudades de Lima y Chiclayo ejecución piloto.</p>
---	---	---

El programa es ejecutado por el organismo no gubernamental Asociación Encuentro Casa de la Juventud, con el apoyo técnico y financiero de la Fundación Terre des Hommes Lausanne, impulsora de la iniciativa.

El diagnóstico, basado en fuentes primarias y secundarias, estableció que en el tratamiento de jóvenes en conflicto con la justicia, existen persistentemente prácticas socio jurídicas del modelo retribucionista y tutelar expresadas en detenciones arbitrarias e inadecuadas, tardía defensa pública sobre judicialización de los casos, uso excesivo de la internación

preventiva y escasa aplicación de la *remisión*⁷ y medidas socioeducativas alternativas a la privación de la libertad para adolescentes y jóvenes.

⁷ Medida que "permite apartar al niño responsable de cometer una infracción penal (en general leve o de mediano grado) del proceso judicial, ofreciéndole una respuesta social con un acompañamiento profesional, evitando que sea discriminado e integrándole desde un principio en su entorno socio-familiar". Jean Schmitz, Delegado en Perú de la Fundación Terre des Hommes Lausanne, publicación electrónica 2009. http://www.oijj.org/news_oijj_ficha.php?idioma=es&rel=SI&pag=050300&cod=261.

El **marco teórico** de referencia se fundamenta en el enfoque de derechos y el enfoque restaurativo. Respecto al primero, la ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño en 1990 y la puesta en marcha del Código del Niño y el Adolescente en 1992 en Perú, proporcionaron un amplio marco jurídico tanto internacional como nacional⁸ que en conjunto contempla parámetros normativos adecuados respecto a los derechos de la niñez y adolescencia. Dichos marcos jurídicos de actuación contribuyeron a establecer algunas regulaciones importantes en la materia (definición de edad mínima penal, establecimiento de procesos garantistas de administración de justicia juvenil, aplicación de la remisión fiscal como forma de desjudicializar los casos y una serie de medidas alternativas a la privación de la libertad y el internamiento como último recurso). Esto permitió la adecuación de prácticas y la implementación de programas aplicados con adolescentes en conflicto con la ley pasando de un modelo tutelar y discrecional basado en la Doctrina de la Situación Irregular, a un modelo garantista fundado en la Doctrina de la Protección Integral y el reconocimiento del adolescente como sujeto de derechos.

Por su parte, el enfoque restaurativo señala como puntos centrales, la participación de la víctima en todo el proceso judicial. Su importancia radica en el respeto de sus derechos a través de una atención inmediata y de calidad, contribuyendo a superar su situación de victimización y la asunción de su responsabilidad en el contexto comunitario, en tanto aporte a la solución del conflicto generado por el hecho delictivo.

La atención de los adolescentes en condiciones de respeto a sus derechos, posibilita su responsabilización ante la acción cometida y sobre su vida. Este proceso supone el compromiso familiar y de la comunidad.

El **diseño** de la iniciativa fue antecedido por un periodo de investigación, estudio, consulta y acercamiento a las instituciones del sistema de justicia,

8 Perú fue uno de los primeros países en aprobar la Convención de los Derechos del Niño en 1990. La promulgación del Código de los Niños y Adolescentes data de 1992 y en 1994 entró en vigor el Nuevo Código de los Niños y Adolescentes.

a fin de conocer la situación de los adolescentes, culminando en la decisión de ejecutar un modelo de intervención con adolescentes en conflicto con la ley para ser aplicado en calidad de piloto, trazándose los ejes de acción para avanzar en el objetivo estratégico. Cabe señalar que desde su inicio se contó con la participación de un amplio arco de instituciones públicas, privadas y académicas.

La iniciativa se desarrolló en dos etapas secuenciales, en la primera se diseñó y ejecutó el modelo piloto y en la segunda se profundizó la experiencia y se crearon las condiciones para su transferencia al Estado peruano.

El **modelo consolidado** se estructuró en cuatro componentes o áreas de intervención: Defensa inmediata, Acompañamiento Educativo, Atención a Víctimas, y Mediación.

El equipo de **Defensa Inmediata** tiene como función intervenir en la defensa oportuna y eficaz de todo adolescente detenido (desde la etapa policial hasta la judicial), apoyan la toma de decisiones del fiscal y los jueces a través de la recomendación de medidas de desjudicialización o no privativa de la libertad según corresponda, por medio de informes diagnósticos de los casos. Asimismo, de acuerdo a las características del adolescente, se le ofrece a éste y a su familia la posibilidad de participar en el proyecto.

El equipo de **Acompañamiento Educativo** tiene como función apoyar y dar seguimiento al adolescente y su familia en el cumplimiento del programa de orientación o medida alternativa a la privación de la libertad. Informa de manera regular a los operadores de justicia (fiscal y juez) los avances y retrocesos de los adolescentes y de sus programas de orientación; y promueve el acceso del joven al goce de los derechos fundamentales vulnerados en el ámbito de educación, salud, capacitación laboral, recreación, cultura, deportes, etc.

El equipo de **Atención a Víctima** de adolescentes en conflicto con la ley tiene como función ejecutar procesos de contención psicológica,

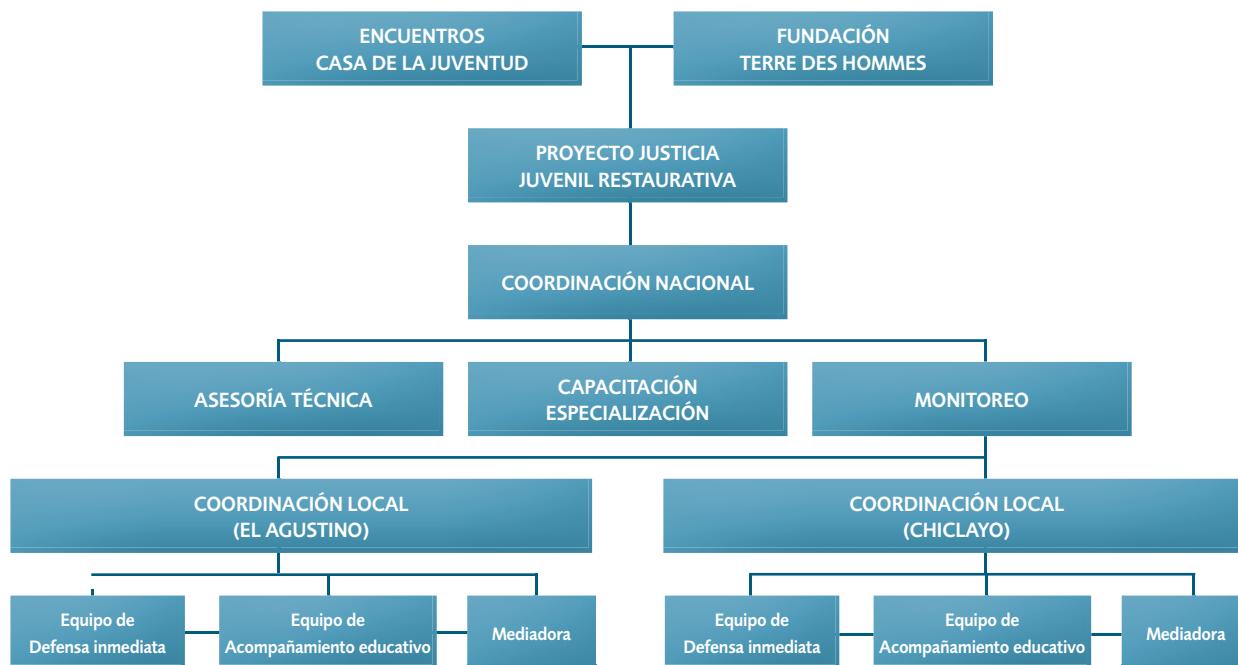
orientación jurídica, evaluación social, derivación y seguimiento del caso. Los informes psicológicos y sociales son enviados al Fiscal para apoyar la toma de decisiones en torno a medidas de protección a las víctimas. Durante el año 2010, tanto el área de Mediación penal como la de Atención a víctimas se encontraban en proceso de validación.

En la segunda fase se implementaron otros componentes del modelo y se crearon las condiciones técnicas, jurídicas y políticas para su constitución como política pública. Los ejes de esta segunda etapa son la formación de cuadros profesionales especializados en justicia juvenil restaurativa;

consolidación de alianzas con instituciones del Sistema de Justicia Juvenil para elaborar una propuesta técnica de transferencia del modelo al Estado; profundización y validación del modelo a través del impulso de la remisión, asistencia a la víctima adulta y aplicación de la mediación y de otras medidas alternativas a la privación de la libertad.

La estructura organizacional del proyecto está encabezada por un Comité Consultivo, una Coordinación Nacional y tres áreas de gestión: Asesoría Técnica; Capacitación y especialización; y Monitoreo.

Diagrama 4 | Organigrama de funcionamiento del Proyecto Justicia Juvenil Restaurativa.



Fuente: Asociación Encuentros, Casa de la Juventud, 2010, Formulario de postulación Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe.

Se desarrollan procesos de evaluación permanente en tres líneas: una de análisis de expertos nacionales e internacionales, otra de las instituciones involucradas en el sistema de justicia juvenil restaurativa y finalmente los reportes integrales de la situación de los beneficiarios compilados en una base de datos de intranet creada para los efectos (www.jjrenlinea.com).

En la primera fase de pilotaje del modelo, destacan los siguientes **resultados**:

- + A nivel de intervención directa se alcanzó coberturas importantes de beneficiarios, garantizando el derecho a la defensa a 1.055 adolescentes, quienes además contaron con la presencia de familiares que apoyaron su situación ante la justicia. Se evitó la judicialización de numerosos casos a través de la remisión y archivos de casos y se derivó voluntariamente a adolescentes a programas de orientación educativa en acuerdo con sus familias, contando con el aporte de la comunidad y sus organizaciones.
- + De los adolescentes insertos en programas socioeducativos la mayoría culminó con bajos niveles de reincidencia, aumentando la percepción de eficacia y disminuyendo la imagen de impunidad asociado al modelo.
- + En el ámbito de la atención a víctimas se avanzó en la participación de la víctima en la resolución del conflicto, asistiéndola en sus necesidades y apoyando los procesos de mediación y reparación bajo voluntad de las partes.
- + A nivel de redes institucionales se logró la conformación de una red de 48 instituciones de colaboración en los ámbitos de educación, salud, trabajo, recreación, cultura, entre otros. Asimismo, se articuló el trabajo del Sistema de Justicia Juvenil con entidades locales a fin de formar parte de los programas socioeducativos para la derivación.

- + Se crearon relaciones horizontales y de coordinación estrecha entre los sectores locales involucrados en la administración de justicia juvenil y se capacitó a más de 800 operadores de justicia; entre fiscales, jueces, defensores de oficio, policías, psicólogos y trabajadores sociales relacionados con el tema.

En la segunda fase de profundización de la experiencia y creación de condiciones para su transferencia al Estado peruano, se consideran los siguientes logros:

- + Contar con una comisaría modelo, referente para otras jurisdicciones del país donde se ejecuta una intervención policial especializada en adolescentes de acuerdo a los estándares internacionales y nacionales.
- + Se desarrolló un modelo de asistencia especializada a la víctima y la creación de un modelo metodológico para la mediación penal juvenil, con víctimas adultas y niños, niñas y adolescentes víctimas de abuso sexual.
- + En el marco del Primer Congreso Mundial de Justicia Juvenil Restaurativa organizado por la entidad ejecutora en convenio con el Ministerio Público, se firmó la "Declaración de Lima" consistente en una propuesta de directrices para el desarrollo e implementación de un modelo de justicia juvenil restaurativa como aporte para otros países u organismos internacionales.
- + Se logró reconocimiento público y político de la efectividad de la aplicación de la figura de la remisión a través de la validación de esta práctica por parte de autoridades del ámbito judicial; el compromiso de otras instituciones públicas para la aplicación de modelos de remisión con recursos propios, la ampliación de la cobertura territorial y la solicitud de capacitación y asistencia técnica a los profesionales del proyecto.

Aspectos destacados

- + El enfoque de justicia restaurativa que fundamenta el modelo es particularmente relevante en materia de tratamiento de jóvenes infractores, en tanto posibilita detener incipientes carreras delictuales al impactar su desarrollo psicosocial con dispositivos socioeducativos, acompañamiento profesional y apoyo familiar.
- + En particular la remisión de los infractores del sistema formal de justicia penal evita la estigmatización del adolescente lo cual podría entorpecer los posteriores procesos de reinserción social, familiar y laboral.
- + Destaca el componente de mediación, al aportar a la disminución de la percepción de impunidad y aumentar la confianza hacia las instituciones encargadas de la administración de justicia. Además, permite al adolescente comprender de manera concreta el resultado de sus acciones al ver los efectos en la víctima, promoviendo su responsabilidad ante el hecho, lo que implica efectos educativos y resocializadores, dando a su vez la posibilidad al infractor de reivindicarse ante la víctima, la comunidad y ante sí mismo.

- + El enfoque de derecho es manifiesto en el modelo, reconociendo al adolescente como sujeto a quien le asisten derechos y libertades fundamentales, asegurando en cada etapa del proceso su bien superior. Asimismo, en su calidad de sujeto de derecho, se reconoce la capacidad de responder por sus actos, elemento clave en la formación ciudadana.

Mayor información, contactar a Patricia Magallanes Herrera, Especialista del Proyecto de Justicia Juvenil Restaurativa, vía correo electrónico a pmagallanes@encuentroscj.org

Segundo lugar

Programa Fuerza Joven. Colombia.

Organismo ejecutor

Alcaldía de Medellín.

Objetivo general

Articular los Programas y Proyectos de la Secretaría de Gobierno que buscan prevenir la comisión de delitos por la población juvenil, brindar a los jóvenes entre 14 y 29 años de edad alternativas de elección distintas a las actividades delictivas y a las alianzas con organizaciones relacionadas con la violencia y la delincuencia, apoyar la reintegración social y económica de los desmovilizados de los grupos armados ilegales que han suscrito acuerdos con el Gobierno Nacional; y la reinserción social de la población carcelaria, excarcelaria y pospenada, mediante un acompañamiento psicosocial en territorios priorizados por las políticas municipales y sitios de reclusión específicos de la ciudad, con el fin de contribuir a la disminución de los índices de delincuencia.

Grupo/s objetivos/s

Población perteneciente al proyecto: "Jóvenes en alto riesgo de pertenecer a grupos armados al margen de la ley", mujeres 23,3% y 76,7% hombres; 86,6% en edades entre los 14 y 27 años; 6,4% menores de edad; 3% fluctúa entre los 28 y 37 años; 4% son personas mayores de 38 años.

Cobertura de Beneficiarios

1.500 jóvenes.

País, ciudad

Colombia, Medellín.

Cobertura territorial

Municipal.

Proyecto multiagenciado presentado por el municipio de Medellín, es ejecutado en colaboración con el Programa Paz y Reconciliación dependiente de la Secretaría de Gobierno y otras Secretarías del municipio de Medellín, la UNICEF, el Ejército Nacional Batallón Pedro Nel Ospina, la Policía Nacional, las Juntas de Acción Comunal y 276 Instituciones Educativas locales. Su objetivo es la integración social de jóvenes en diversas condiciones de vulnerabilidad y compromiso delictual, a través de la articulación de recursos programáticos de instituciones públicas, entidades internacionales y comunidad.

El **diagnóstico** del problema se centra en la condición de sobre exclusión en que viven sectores importantes de la población, originado en los altos grados de violencia territorial que distancia a la población de la oferta pública, profundizando la inequidad y consolidando el círculo vicioso de violencia–exclusión–violencia, siendo el sector juvenil uno de los más afectados por esta situación.

La **propuesta** se fundamenta teóricamente en el Modelo Ecológico del Desarrollo, que identifica y reconoce la relación dinámica y circular entre las

personas y los ambientes sociales y comunitarios, poniéndose en evidencia los riesgos de orden individual y familiar, así como los factores protectores presentes en cada uno de estos ámbitos.

El **modelo de intervención** se desarrolla en tres niveles: el primero denominado *Delinquir No Paga* corresponde a prevención primaria; el nivel de prevención secundario es conocido con el nombre de *Jóvenes en Alto Riesgo*; por último *Intervención Social en Cárceles*, corresponde a prevención terciaria o reparatoria.

El componente de *Prevención primaria* se dirige a la sensibilización de jóvenes estudiantes respecto a las consecuencias del delito y la privación de libertad. Combina el trabajo en talleres con visitas a centros penitenciarios. Para esta última se selecciona al segmento de estudiantes en situación de vulnerabilidad o en riesgo de cometer actos delincuenciales o violentos, la propuesta pedagógica es de carácter lúdico y experiencial, promoviendo procesos reflexivos y compromisos individuales y colectivos factibles de proyectar en instancias comunitarias.

El nivel de Prevención secundaria, Jóvenes en Alto Riesgo de pertenecer a grupos armados al margen de la ley, proporciona opciones de desarrollo al margen del delito a jóvenes habitantes de territorios marcados por la presencia de grupos violentos o ilegales. Su metodología considera acompañamiento psicosocial individual y familiar, vinculación a instancias educacionales o laborales, trabajo social comunitario, actividades artísticas, culturales y deportivas, acceso a empleos de emergencia de la Alcaldía y apoyo para el cumplimiento de las actividades comunitarias y educacionales.

El nivel de Prevención Terciaria, Atención Social en Cárceles, se centra en la población preliberada, post penada y sus familias. Una primera línea trabaja la reintegración sociofamiliar de las personas privadas de libertad. La metodología combina intervención psicosocial, individual, grupal y familiar, terapia ocupacional y formación en artes y oficios, desarrollados en los centros penitenciarios de la ciudad.

La segunda línea trabaja con jóvenes recién liberados y otras personas (no exclusivamente jóvenes) habitantes de zonas no priorizadas. Se desarrollan estrategias y acciones afines pero diferenciadas; a los primeros se les integra al componente Jóvenes en Alto Riesgo de delinquir, mientras que a los segundos se les vincula a actividades de emprendimiento, continuando el proceso de formación en artes y oficios realizados en la cárcel, integrándose a las actividades remuneradas de servicio social comunitario. Cuentan además con acompañamiento psicosocial, grupal e individual, para el usuario y su grupo familiar.

La **evaluación** principalmente aborda el nivel de resultados, expresados en el número de actividades realizadas y coberturas alcanzadas.

Aspectos destacados



La incorporación del programa en el Plan de Desarrollo de la ciudad de Medellín lo dota de mayor alcance y sostenibilidad. En este marco ha logrado generar un importante grado de movilización social y colaboración con las instituciones asociadas, posibilitando un abordaje integral en función de las complejas situaciones derivadas de los procesos de reinserción de los usuarios y del contexto social y político en que se desarrollan.



El diseño metodológico es altamente consistente con el enfoque ecológico aplicado para la comprensión y tratamiento del problema, dando cuenta de la multiplicidad de variables asociadas a prevención de violencia y reinserción social.



Destaca la utilización del diagnóstico de carácter multidisciplinario y multiagencial, considerando fuentes de información cuantitativa y cualitativa, que posibilita un adecuado perfilamiento del problema y focalización territorial. De la misma forma, el ingreso de beneficiarios se realiza a

través de procesos específicos contando con la participación de las policías, programas de reducción del conflicto y centros nacionales penitenciarios, de modo que se logre seleccionar adecuadamente a los jóvenes que cumplen con las condiciones definidas.

+ En la misma línea, uno de los aspectos significativos e innovadores es el uso de un software de seguridad de recolección de datos, con capacidad de organizar y analizar la información aportada por otras instituciones, permitiendo generar alertas tempranas y direccionar los esfuerzos programáticos.

+ Un elemento clave a nivel de equipo del proyecto es la preparación y experiencia de sus profesionales, en su mayor parte poseen maestrías, reflejándose en la calidad de los estándares aplicados en el diseño y ejecución del programa.

+ Pese a no contar en la actualidad con un diseño de evaluación de impacto, se desarrollan procesos de retroalimentación a través de dinámicas periódicas y permanentes de evaluación de proceso, basados en protocolos de comunicación entre el equipo coordinador, los equipos profesionales de los programas y otras instituciones vinculadas a la ejecución. Asimismo, se consideran los aportes de organismos expertos a nivel nacional a fin de retroalimentar la intervención.

Mayor información, contactar a Alejandro Montoya Sierra, Comunicador Social, vía correo electrónico a alejandro.montoya@medellin.gov.co; o Paula Andrea Rodríguez Marín, Coordinadora Convenios, al correo paula.rodriguez@medellin.gov.co

5.3. CATEGORÍA INICIATIVAS CON EVIDENCIA DE IMPACTO

SÍNTESIS DE LAS INICIATIVAS POSTULADAS

- + Las trece iniciativas presentadas en esta categoría fueron admitidas (representan el 26% de las iniciativas admisibles del concurso).
- + Brasil lidera esta categoría con cuatro postulaciones, seguido de México con tres, Colombia aporta dos y Argentina, Guatemala, Nicaragua y Perú contribuyen con una cada uno.
- + Siete iniciativas se inscriben en el ámbito temático de prevención en niños y jóvenes, es decir, un poco más del 50% de las presentadas en esta categoría. De las restantes, dos corresponden a la temática de policía comunitaria, dos a prevención multiagenciada y dos a prevención situacional.
- + De las trece iniciativas con evidencia de impacto, cinco fueron preseleccionadas para ser consultadas al jurado, de las cuales éste seleccionó a tres como semifinalistas.
- + Dos de las tres iniciativas semifinalistas en esta categoría corresponden al ámbito temático de prevención en niños y jóvenes. Una de ellas proviene de Colombia y la otra de Nicaragua, las que obtuvieron el primer y segundo lugar respectivamente.

Primer lugar
Aulas en Paz. Colombia

Organismo ejecutor

Organismo no gubernamental Convivencia Productiva y Universidad de los Andes.

Objetivo general

Promover el desarrollo de las competencias ciudadanas para la convivencia, tanto en docentes en ejercicio y en formación, como entre estudiantes y sus familias, a través de la implementación y adaptación de un modelo a nivel local del programa Aulas en Paz en entidades territoriales afectadas por la violencia. Esto con el fin de romper con los ciclos de violencia y contribuir con la modificación de la forma en la que se establecen relaciones en las instituciones educativas de las entidades territoriales elegidas.

Grupo/s objetivos/s

Estudiantes de 2 a 5 de primaria entre los 7 y los 13 años, con una distribución de género similar a la del país en general. Además se desarrolló un proceso de formación docente.

Para el caso de la Institución Educativa Magola Hernández (donde se inserta la experiencia presentada), la mayoría de los participantes de este proceso fueron mujeres, y el grupo en general se encontraba entre los 30 y los 40 años.

Cobertura de Beneficiarios

140 estudiantes aproximadamente; 4 docentes y 2 psicólogas en formación por cada uno de los establecimientos educativos insertos en el programa

País, ciudad

Colombia, Bogotá. César, Pueblo Bello (ubicación de institución educacional Magola Hernández)

Cobertura territorial

Regional como programa general.

La Práctica de prevención primaria y secundaria con niños y adolescentes en el contexto escolar es ejecutada en alianza con la organización no gubernamental Convivencia Productiva y la Universidad de los Andes. El modelo fue diseñado para la puesta en práctica de los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas elaborados por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y consiste en un currículo orientado a desarrollar en los niños el manejo personal de conflictos como mediadores entre pares e incorporar herramientas para frenar la intimidación escolar o *bullying*.

El **diagnóstico**, basado en diversas investigaciones nacionales e información propia, constata la relación entre exposición a la violencia y comportamiento agresivo, verificado en altos niveles de agresión y violencia por parte de niños, niñas y jóvenes habitantes de territorios afectados por la violencia social y el conflicto armado.

El **marco explicativo** de la iniciativa señala que la exposición temprana a la violencia puede generar individuos con tendencias a relacionarse de maneras

más agresivas en sus vidas cotidianas y a reproducir cuando adultos, los mismos comportamientos violentos que experimentaron en la infancia reproduciendo el ciclo de la violencia. La hipótesis tras este argumento es el aprendizaje social de la violencia. Este aprendizaje puede revertirse a través de la promoción de competencias que modifiquen los procesos cognitivos y emocionales.

Algunas de estas competencias son la empatía (competencia emocional), la capacidad de sentir lo que otros están sintiendo, contribuyendo directamente a recuperar la sensibilidad frente al dolor ajeno disminuida por la violencia del contexto; la toma de perspectiva (competencia cognitiva) para comprender las distintas miradas e interpretaciones que pueden tener los involucrados en una misma situación, aportando a la disminución de la tendencia a atribuir intenciones negativas a los demás; el pensamiento crítico (competencia cognitiva) en tanto capacidad para cuestionar la legitimidad de afirmaciones, creencias y prácticas aportan a la deslegitimación de la agresión en contextos en los que la violencia es aceptada socialmente; y la asertividad (competencia comunicativa) para defender los intereses y derechos propios sin acudir a la respuesta agresiva que ayuda a resolver pacíficamente los conflictos y a frenar abusos evitando la escalada de agresión.

La **metodología de intervención** que es directa en los establecimientos, se desenvuelve basándose en tres componentes: Aulas, Familia y Grupos heterogéneos.

El componente de Aula consiste en un currículo de 40 sesiones anuales, de una hora por sesión. La aplicación curricular se realiza a través de sesiones específicas de formación en competencias ciudadanas y otro segmento en clases de lenguaje.

El componente de Familia se desenvuelve en las líneas de trabajo Taller y Visitas a hogares. La primera es un abordaje preventivo primario, consistente en cuatro sesiones anuales de trabajo con padres, madres o apoderados, orientados al reforzamiento de las mismas competencias desarrolladas en las aulas, promoviendo un estilo parental democrático-

asertivo para el manejo disciplinario de reglas y relaciones de cuidado en la familia. La línea de visitas a los hogares se focaliza en las familias de niños y niñas con problemas de agresión más marcados, aunque manteniendo los ejes temáticos abordados en los talleres, su orientación se centra en las necesidades específicas de cada familia.

El componente Grupos heterogéneos, se estructura en 16 sesiones y se basa en el trabajo de un grupo diverso compuesto de dos estudiantes identificados inicialmente como los más agresivos del curso y cuatro estudiantes identificados como los más prosociales. Las dinámicas se desarrollan a través de juegos de roles que propician el reforzamiento práctico de las competencias aprendidas en el aula, contando con el apoyo directo del facilitador.

Los equipos de ejecución en cada una de las escuelas se componen de cuatro profesores a cargo de la implementación del componente de Aula; y dos psicólogos en práctica profesional. Este equipo de implementación es acompañado por el equipo central del programa a fin de retroalimentar los procesos. El énfasis está puesto en identificar de manera conjunta los aspectos curriculares que necesitan ajustarse, atendiendo a las particularidades socio-culturales de los contextos.

La entidad ejecutora se conformó con la alianza de dos organizaciones, la Universidad de los Andes, encargada de la evaluación del programa, del ajuste de los contenidos del currículo y del desarrollo de nuevos productos; y el organismo no gubernamental Convivencia Productiva, cuya función es coordinar todos los procesos de implementación del programa en las regiones.

Cuenta para su desarrollo con los aportes del Ministerio de Educación Nacional, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la entidad internacional *United States Agency for International Development* (US-AID) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

El programa ha desarrollado **instrumentos de evaluación** propios aplicados tanto en las evaluaciones del programa como en investigaciones externas

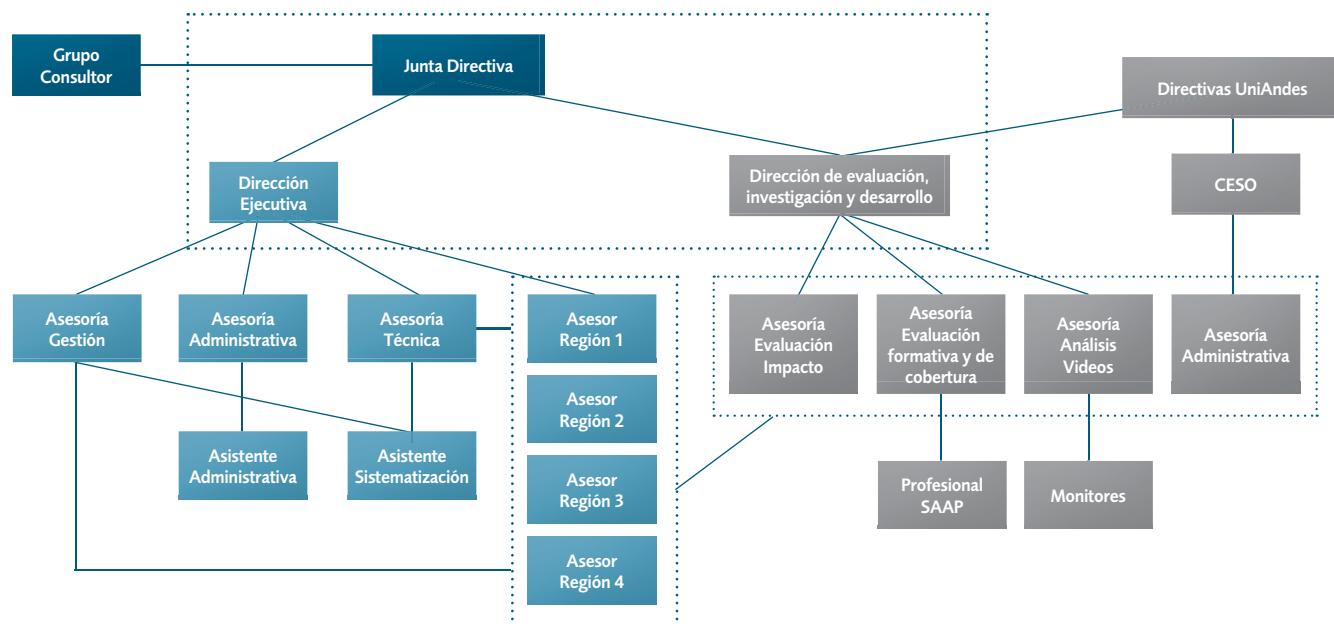
relacionadas al tema. A la fecha ha realizado cuatro procesos de evaluación. El primero fue una evaluación de carácter formativo en la que se analizaron experiencias prácticas concretas, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios. El resultado fue un currículo sólido de actividades ensayadas, analizadas y ajustadas.

La primera evaluación de impacto fue efectuada en el año 2006 a pequeña escala cubriendo un solo nivel de un establecimiento educacional, inserto en una zona de Bogotá con altos niveles de violencia y delincuencia. Se aplicó en tres momentos del año escolar y sus principales hallazgos

fueron la disminución de la agresión, especialmente en los niños identificados inicialmente como los más agresivos y que recibieron tanto los componentes universales como los focalizados del programa; aumento sustancial en los comportamientos prosociales; seguimiento de las instrucciones de la profesora, disminución de interrupciones por indisciplina y aumento en la percepción del número de amigos.

La segunda evaluación fue realizada en 2007, ampliando la cobertura a once niveles de 4º y 5º de primaria, en tres colegios de Bogotá. Los resultados no fueron tan positivos, debido principalmente a problemas

Diagrama 5 | Organigrama Programa Aulas en Paz



Fuente: Convivencia Productiva y Universidad de los Andes 2010, Formulario de postulación Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe.

de implementación, este hallazgo destacó la importancia de la formación docente en manejo de aula, inexistente a esa fecha.

La tercera evaluación de 2008 fue la más amplia y completa, cubriendo 27 colegios de cuatro zonas de Colombia afectadas por la violencia y el conflicto armado. Esta evaluación fue experimental con base en grupos de control, aplicándose un test pre y post intervención a niños y docentes. Los principales hallazgos fueron una disminución en los niveles de agresión, aumento en los comportamiento prosociales y disminución de las creencias que legitiman la agresión entre quienes recibieron el programa (grupo experimental) en contraste con los niños que no lo recibieron (grupo control).

A modo de síntesis se puede señalar que el modelo de intervención aplicado en forma integral propicia ambientes más democráticos en clases, aporta a la reducción de los niveles de agresión y violencia, incrementa las conductas prosociales en los niños, niñas y adolescentes y mejora los ambientes familiares.

Aspectos destacados

+ La iniciativa sobresale por su solidez teórica y metodológica planteando argumentos consistentes para validar al sistema educativo como espacio óptimo para la aplicación de programas preventivos de la violencia, en tanto instancia donde se sientan bases fundamentales del desarrollo humano, habilidades, actitudes, competencias y aprendizajes sociales como herramientas para romper el ciclo de reproducción de la violencia.

+ Destaca el enfoque de complementariedad entre escuela y familia, constituyendo ambos los espacios de socialización más importantes en la etapa del ciclo vital de niños y niñas, creando sinergias que fortalecen el impacto de la propuesta pedagógica.

+ Un aspecto que incrementa su replicabilidad es la capacidad de integración del currículo de formación ciudadana en otras áreas académicas, en clases de lenguaje u otras, aplicando el principio de "aprender haciendo".

+ Resaltan las líneas de trabajo de formación de capacidades tanto del profesorado, ejecutores directos de la intervención como del cuerpo directivo, liderazgos imprescindibles para la sustentabilidad del modelo.

+ Asimismo, destaca la atención otorgada a la inmersión en el contexto social y cultural de los territorios y de las instituciones escolares, esencial para una adaptación del currículo del programa que incremente los efectos positivos en los estudiantes.

+ Se reconoce la flexibilidad para resolver tanto las carencias materiales como las problemáticas derivadas del proceso mismo de intervención creándose soluciones colectivas que implicaron al cuerpo docente del establecimiento, lo que da cuenta de un significativo nivel de apropiación del programa.

+ Es notorio el nivel de articulación alcanzado entre los organismos responsables y los participantes, con definición clara de competencias y atribuciones en la toma de decisiones, cautelando la mantención de la coherencia entre el diseño y la ejecución.

+ Un aspecto interesante de esta iniciativa es la importancia que le otorgan a la evaluación, contribuyendo a generar diseños de intervención asentados sobre la verificación empírica de su eficacia y como herramientas de retroalimentación permanente.

Mayor información, contactar a Manuela Jiménez, Asesora Técnica, vía correo electrónico a manuela.jimenez@convenciaproductiva.org

Segundo lugar

Reinserción Social de Adolescentes y Jóvenes, Municipio de Mateare. Nicaragua .

Organismo ejecutor

Fundación Nicaragua Nuestra.

Objetivo general

Contribuir con el fortalecimiento de la seguridad ciudadana del municipio de Mateare, a través de la reinserción social de los adolescentes y jóvenes integrantes de cuatro grupos de pandillas. Así como la Integración de la familia y comunidad en este proceso y el mejoramiento de la relación Policía–Comunidad.

Grupo/s objetivos/s

Jóvenes en situación de vulnerabilidad desde el punto de vista educacional, laboral y familiar, miembros de pandillas que generan acciones de violencia.

Cobertura de Beneficiarios

100 jóvenes hombres.

País, ciudad

Nicaragua, Mateare.

Cobertura territorial

Barrial. Ciudad Mateare: Barrios José Benito, Javier Saballos, Las Mercedes, Santa Fe y Carlos Fonseca. Comarca semiurbana Los Brasiles: Barrios Aquiles Median, El Malinche, El Chorizo y San Francisco.

Iniciativa ejecutada por el organismo no gubernamental Fundación Nicaragua Nuestra. Aborda el nivel de prevención terciaria con jóvenes adscritos a grupos de pandillas que causan violencia en algunos territorios.

El **diagnóstico** constata el aumento en los niveles de violencia juvenil, fundamentalmente atribuido a la acción de cinco pandillas que se enfrentan violentamente causando la limitación de las personas en la libre circulación y uso de los territorios. A nivel institucional se verifica la ausencia de un programa de atención para adolescentes y jóvenes. Para el desarrollo del diagnóstico se utilizó una metodología cuali-cuantitativa así y fuentes de información primaria y secundaria.

El **modelo de intervención** se articula en cuatro componentes: Fortalecimiento comunitario y coordinaciones interinstitucionales; Atención y

participación de los adolescentes y sus familias; Mediación Intergrupala como herramienta de pacificación y convivencia; y Capacitación a los adolescentes y jóvenes, policía, líderes comunitarios y padres, madres o tutores.

En el componente de Fortalecimiento comunitario y coordinaciones interinstitucionales se trabajan las líneas de fortalecimiento organizacional, capacitación y levantamiento diagnóstico; y establecimiento de vínculos entre los jóvenes, la policía, la comunidad y las instituciones asociadas. En este marco la comunidad, policías e instituciones públicas y no gubernamentales son incorporados como aliados en el proceso de reinserción social de los adolescentes.

El componente de Atención y participación de los adolescentes y sus familias se desenvuelve principalmente en un contexto grupal y en los

espacios naturales durante todo el ciclo de la intervención (diagnóstico, atención y seguimiento). En casos especiales se ejecutan visitas a las familias y coordinación con directivos y docentes de los establecimientos educacionales para el seguimiento a los procesos de inserción educativa. Se facilita el acceso a capacitación técnica e integración laboral de los jóvenes; promueve la actividad deportiva, cultural, recreativa y comunitaria. Un aspecto interesante son los encuentros bilaterales en terreno, entre jóvenes y autoridades de la policía.

En el componente Mediación Intergrupala sus procesos y actividades tienden a la generación de instancias tales como encuentros para intercambio de experiencias, grupos de reflexión, actividades deportivas, culturales y recreativas. Otra modalidad son los Cabildos locales, con la participación de la policía distrital, jóvenes, padres, líderes y Alcaldía. En coordinación con la policía se limpian los antecedentes de los jóvenes que han alcanzado una reintegración efectiva a fin de facilitar su ingreso al mundo laboral.

El componente de Capacitación a los adolescentes y jóvenes, policía, líderes comunitarios y padres, madres o tutores se ejecuta a través de talleres que promueven el desarrollo de las habilidades y competencias personales y se promocionan temas asociados a la prevención del delito, consumo de sustancias psicoactivas, VIH SIDA, enfermedades de transmisión sexual y educación sexual y reproductiva, entre otros.

La evaluación de la práctica se realiza a través de reuniones de análisis de su equipo técnico, reuniones de Monitoreo y Seguimiento con líderes comunitarios, padres, madres y/o tutores, y reuniones intergrupales con la participación de miembros de la Policía y la Alcaldía.

Se aplicaron encuestas al inicio del proceso (enero de 2007) y al concluir (noviembre de 2008), el instrumento usado fue una ficha diseñada por el Banco Mundial en alianza con los Países Bajos. Las preguntas exploraron temas de demografía, hábitos de consumo, normas, actitudes, habilidades,

normas familiares, parejas, victimización, armas, seguridad personal, valoración personal y valoración final.

Como **resultados**, a nivel de los beneficiarios del proyecto, se identifica la inserción laboral efectiva de un 85%, con trabajo permanente un 50% y con trabajos temporales en el sector agrícola un 35%. Un 8% de los beneficiarios se han integrado como estudiantes al Ejército y a la Policía Nacional. Además se percibe un aumento de la tolerancia y el respeto entre los participantes de los diversos grupos.

A nivel de las familias se verifica un mejoramiento de la responsabilidad de los padres, madres y tutores en la reinserción social de sus hijos.

En la comunidad se reconocen altos índices de seguridad ciudadana producto de la erradicación de enfrentamientos entre las pandillas atendidas; la eliminación de las fronteras territoriales establecidas entre ellas, recuperándose para el uso y circulación de las personas las áreas anteriormente ocupadas.

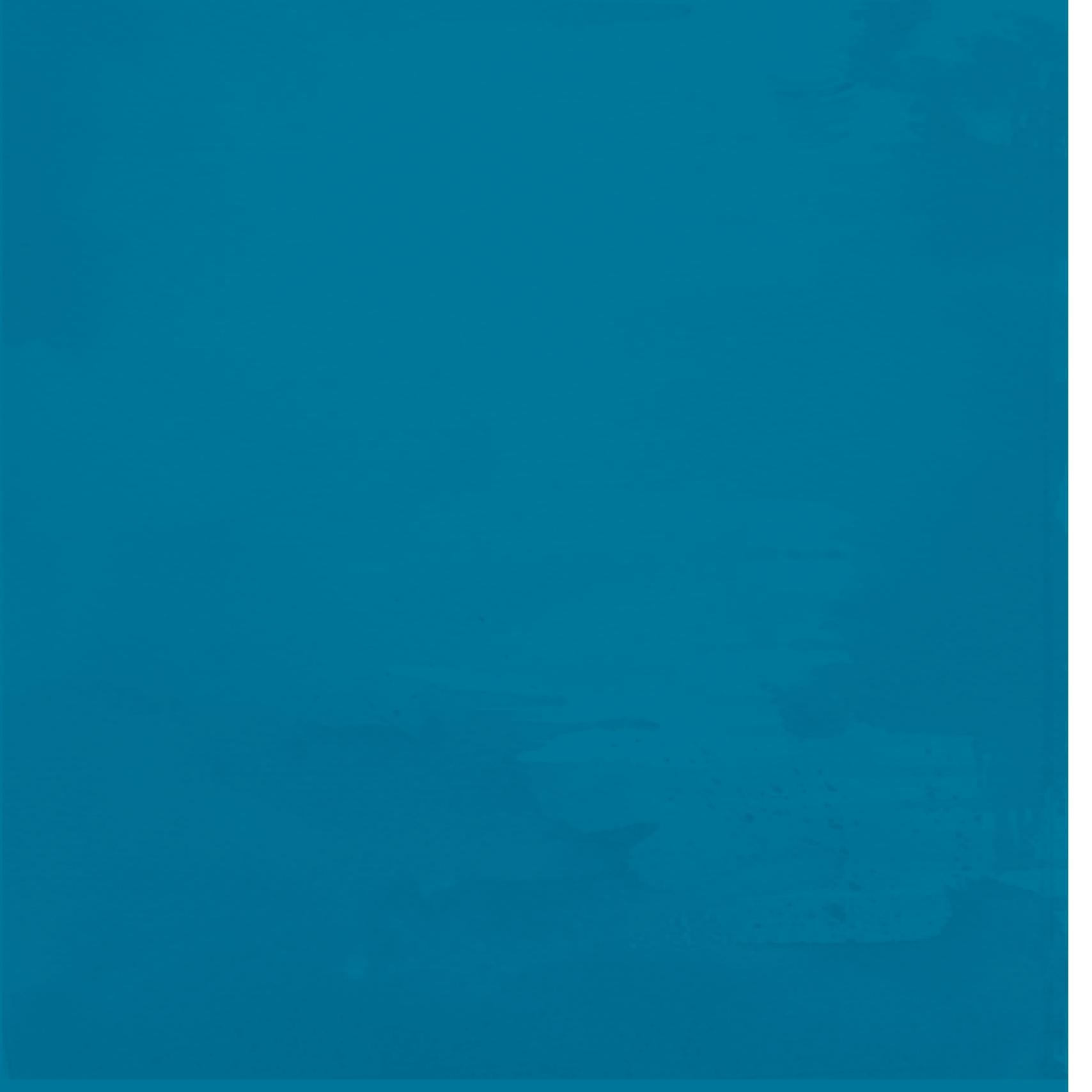
A nivel institucional se evidencia la consolidación de las relaciones con los organismos locales que apoyaron el proceso de reinserción de los participantes; por una parte la Alcaldía facilitó locales, proporcionó trabajos temporales, mejoró las canchas deportivas y aumentó el presupuesto destinado a deportes. La institución educativa Instituto Alfonso Cortés reintegró a jóvenes al sistema escolar.

Aspectos destacados



El componente Fortalecimiento comunitario logró incrementar el capital social en los sectores focalizados, intensificando las relaciones entre los organismos comunitarios y las instituciones locales, alineados tras el objetivo de la reintegración social de los jóvenes usuarios.

- + Destaca el rol adoptado por la comunidad en todo el ciclo del proyecto, por medio de estrategias de colaboración de las organizaciones comunitarias al proceso de reinserción de los jóvenes que reportaron, entre otros resultados, el control social sobre sus recursos espaciales anteriormente ocupados por las pandillas, contribuyendo al fortalecimiento de la cohesión social y al sentido de eficacia de la acción colectiva.
- + Se reconoce a la comunidad el rol de enlace efectivo entre los jóvenes y las policías, aportándoles a éstas condiciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones de control y de prevención, alcanzando con ello un mejoramiento en la imagen institucional, el aumento en los niveles de credibilidad y la confianza ciudadana.
- + Se registra como elemento clave el compromiso de la policía con los objetivos del proyecto, trascendiendo el nivel formal se incorporó como agente activo en la generación de oportunidades de acceso al mundo del trabajo.
- + Es destacable la apertura del organismo ejecutor a las demandas de la comunidad y la validación de sus aportes, permitiendo elaborar un proyecto a la medida de las necesidades y de las condiciones existentes en los territorios.



CAPÍTULO 6:

BALANCES Y DESAFÍOS

6.1. BALANCES DE LA EXPERIENCIA, BALANCES DEL CONCURSO

La evaluación que se hace desde las entidades organizadoras de este **Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe** es satisfactoria por varios motivos. En primer lugar, porque aun siendo una experiencia piloto, se recibió un número significativo de postulaciones de diversos países, lo que permitió identificar algunas tendencias descritas y analizadas en este compendio, con las cuales se espera contribuir al análisis de las estrategias de prevención del delito y la violencia en la región. Uno de los principales aportes de este trabajo reside en ofrecer un panorama general de la temática, que da cuenta del quehacer preventivo en materia de delitos y violencia de acuerdo a algunas categorías previas –aquellas establecidas en el Formulario de Postulación– y otras surgidas del análisis del gran volumen de información recabada.

En segundo lugar, un logro significativo de la organización del concurso es haber desarrollado un sistema confiable de selección y evaluación de las postulaciones que recoge los debates vigentes entre académicos

y hacedores de política pública en cuanto a la evaluación científica de iniciativas de prevención del delito y otras experiencias de identificación y reconocimiento de buenas prácticas en la materia. El sistema de selección y evaluación construido para efectos de este concurso permite emitir una opinión informada acerca de la forma en que los mismos equipos ejecutores entienden la evaluación y llevan sus procesos de seguimiento. También permitió ponderar acertadamente los impactos de los diseños de evaluación de carácter científico en los pocos casos donde los hubo. Es importante recordar que este análisis no se basa en una recopilación exhaustiva o estadísticamente representativa de lo que ocurre en el conjunto –prácticamente desconocido– de las iniciativas de prevención del delito a nivel regional. Sin embargo, los resultados del concurso en términos de análisis de tendencias, permite un pronunciamiento de aquellas prácticas con un desarrollo y un nivel de motivación suficientes por parte de sus diseñadores y equipos ejecutores para dar conocer sus iniciativas, sometiéndolas a una experiencia de comparabilidad internacional.

Este material puede y será objeto de otros análisis a desarrollar por el equipo de investigadores del Área de Prevención del Delito de CESC. En este apartado se incluye un balance de la información acopiada gracias al concurso, lo que permite esbozar un "estado del arte" de las iniciativas de prevención del delito y la violencia en la región y de sus metodologías de evaluación.

6.2. HACIA UN BALANCE DE LAS METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE PREVENCIÓN DEL DELITO Y LA VIOLENCIA EN LA REGIÓN.

Un aspecto interesante al momento de hacer un balance de la información obtenida, es el relacionado con las metodologías de evaluación de cada una de las iniciativas. Por esta razón, para el balance final se ha optado por analizar dichos procedimientos, a fin de conocer el significado que los propios equipos ejecutores le atribuyen a la evaluación y a las modalidades en que las aplican en sus prácticas. El balance se construye a partir de las apreciaciones de los equipos que presentaron sus iniciativas al Concurso, quienes debieron inscribir sus postulaciones en alguna de las tres categorías posibles. Es importante destacar que las consideraciones que los equipos tengan sobre la evaluación de impacto, de resultados o de procesos, no necesariamente respondieron a definiciones académicas o teóricas sobre evaluación y sus metodologías, sino más a su experiencia particular. En este contexto, la distribución por categoría de postulación (de las iniciativas admisibles) indica que sólo el 26% de los casos contaría con evidencia de impacto, mientras que el 58% de los casos tendría al menos alguna evidencia de resultados de variada índole.

Dado que la ubicación en alguna de las categorías correspondía a un proceso de auto clasificación es necesario dar cuenta del modo en que los equipos ejecutores entienden la evaluación y su diseño. Para ello, se han resaltado algunos de los elementos más significativos de los distintos tipos de evaluación (de proceso, seguimiento o monitoreo, de

resultados y de impacto) que aparecen en la literatura especializada, explicitando la presencia o ausencia en los diseños de evaluación de las prácticas postuladas, tal cual fueron descritos en los formularios de las 23 iniciativas preseleccionadas⁹.

Para fines de este análisis se han identificado aspectos distintivos de cada tipo de evaluación, definidos en un conjunto de indicadores que se agruparon en categorías más amplias; en primer lugar están los que dicen relación con la medición sistemática de indicadores para calibrar los cambios (línea base, intermedias y posteriores); en segundo lugar se ubican los que se corresponden con el seguimiento, monitoreo o evaluación de procesos de un proyecto; en tercer lugar, están aquellos vinculados con estrategias de medición de impacto; por último, se encuentran los relacionados con la condición del evaluador (externo-interno). Aunque podrían ser discutidos por su aparente su simpleza, todos los elementos tienen el mismo valor, lo que hace imposible su sumatoria como mecanismo para dar cuenta de un proyecto mejor evaluado que otro, es por eso que se describirá la frecuencia de la utilización de estos elementos en los diseños de evaluación de las 23 iniciativas preseleccionadas.

9 El formulario de postulación del concurso contempla un espacio específico, el ítem 11.1, cuyo encabezado está formulado como: "Describa el diseño de evaluación empleada en el proyecto (procesos, resultados y/o impactos)". Para las categorías iniciativas prometedoras y con evidencia de impacto, el formulario contempla el ítem 11.2 bajo la formulación: "Describa los resultados y/o impactos obtenidos hasta la fecha. Para orientar a los interesados en las bases del concurso (definiciones relevantes sobre evaluación) se entregan definiciones de cómo se entendería en el marco del concurso cada tipo de evaluación (de diseño, proceso, resultados o impacto). Además, se menciona que para efectos de juzgar la calidad de las evaluaciones se utilizaría la Escala de Maryland.

Tabla 21 | Categorías e Indicadores de Evaluación

Categorías	Indicadores
Medición	Presencia de algún tipo de medición de un tipo de indicador anterior al inicio de la intervención a considerarse como línea base
	Medición pre (línea base) y post intervención de algún indicador
	Claridad en la definición de el o los indicadores que se utilizan en la línea base y en las mediciones pre, post e intermedias y de cómo se realiza su medición
	Mediciones intermedias de algún indicador que sirva de seguimiento de los efectos sobre los sujetos o unidades de intervención
Monitoreo o Proceso	Monitoreo general de los beneficiarios a lo largo de la intervención
	Evaluación de satisfacción de los usuarios
	Monitoreo sobre el grupo ejecutor (cuidado de equipo)
	Monitoreo general de procesos (flujos entre etapas o componentes, redes de derivación, tiempos de implementación)
	Presencia de indicadores de productos (actividades) o resultados (logros)
	Presencia de evaluaciones que recogen apreciaciones de terceros con los que el proyecto se relaciona
Impacto	Presencia de algún criterio objetivable externo a la marcha del proyecto para medir sus resultados o impactos
	Presencia de un grupo de comparación no intervenido
	Asignación aleatoria de los sujetos en grupos intervenido y control
	Más de un experimento
Condición del evaluador	Evaluador interno
	Evaluador externo

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

Sobre la presencia de indicadores de medición en los diseños de evaluación, de las 23 iniciativas preseleccionadas, se observa que casi en el 70% de los casos (16 sobre 23 iniciativas) existe presencia de medición de algún indicador que pudiese considerarse como línea base, mientras que en un 65% de los casos existe suficiente claridad en la definición de qué y cómo se realiza la medición de línea base, y en los casos en que corresponde, las mediciones siguientes. Sin embargo, llama la atención

que sólo en 13 casos sobre 23, existen mediciones del mismo indicador o fenómeno, anteriores y posteriores a la intervención; dificultando considerablemente una evaluación de impacto o resultados. En la misma línea, a pesar de lo recomendable que es desde la literatura especializada, sólo en 12 casos sobre 23, se contemplan en los diseños de evaluación mediciones intermedias de un mismo indicador para seguir la marcha de los cambios que una intervención pretende introducir.

Con respecto a la presencia de los indicadores de Monitoreo o proceso del proyecto se observa un grado de confusión entre lo que se entiende por productos y por resultados en los formularios de postulación, por este motivo no se considera tal distinción en la siguiente tabla.

Tabla 22 | Presencia de los Indicadores de la Categoría de Medición entre las 23 iniciativas preseleccionadas.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Presencia de algún tipo de medición de algún indicador anterior al inicio de la intervención a considerarse como línea base	16	70
Medición pre (línea base) y post intervención de algún indicador	13	57
Claridad en la definición de el o los indicadores que se utilizan en la línea base y en las mediciones pre, post e intermedias y de cómo se realiza su medición	15	65
Mediciones intermedias de algún indicador que sirva de seguimiento de los efectos sobre los sujetos o unidades de intervención	12	52

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

Solo un 65% de los diseños de evaluación contemplan el monitoreo general de los procesos de implementación; y en un 61% existe monitoreo sobre los beneficiarios de las intervenciones. Únicamente un 30% presenta instancias de rectificación de la marcha de la implementación del proyecto y en un 39% se aprecia la existencia de procesos de monitoreo sobre el trabajo en equipo. En principio es deseable que la gran mayoría de los proyectos contemplaran desde un comienzo en sus diseños de evaluación los siguientes elementos:

-  Monitoreo sobre los beneficiarios (sobre todo cuando se trata de trabajo con niños y adolescentes)
-  Monitoreo de procesos sobre la ejecución del proyecto que a su vez permitiese
-  Procesos de corrección de sus procedimientos
-  Instancias de cuidado del equipo ejecutor, tan necesarias cuando se trabaja en contextos de violencia y alta vulnerabilidad.

Tabla 23 | Presencia de los Indicadores de la Categoría de Monitoreo o Proceso en las iniciativas preseleccionadas.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Monitoreo general de los beneficiarios a lo largo de la intervención	14	70
Evaluación de satisfacción de los usuarios	6	26
Monitoreo sobre el grupo ejecutor (cuidado de equipo)	9	39
Monitoreo general de procesos (flujos entre etapas o componentes, redes de derivación, tiempos de implementación)	15	65
Presencia de indicadores de productos (actividades) o resultados (objetivos)	23	100
Presencia de evaluaciones que recogen apreciaciones de terceros con los que el proyecto se relaciona	12	52
Presencia de instancias para rectificar la marcha de la implementación	7	30

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

Para los indicadores asociados a la categoría de evaluación de impactos, tal como lo muestra la Tabla 24, se evidencia una baja sustantiva de la presencia de todos ellos entre las iniciativas postuladas. De hecho, en ninguno de los diseños de evaluación de las iniciativas postuladas a la categoría proyectos hay presencia de alguno de ellos. Existen sólo cinco casos en los cuales se cuenta con algún criterio externo al proyecto que sirve para medir sus resultados o impactos, por medio, por lo general, de una medición pre y post a la intervención, como son las encuestas de victimización o estadísticas policiales, las que no son manejadas por el mismo equipo ejecutor pero sí son consideradas como referentes. Ello está presente en tres iniciativas que postularon a la categoría de iniciativas prometedoras y dos a la de iniciativas con evidencia de impacto. El único caso donde existe grupo de control y grupo experimental en su diseño de evaluación, acompañado de más de un experimento, es la iniciativa ganadora del primer lugar en la categoría de iniciativas con evidencia de impacto, Aulas en Paz.

En estricto rigor, de las 13 iniciativas que originalmente postularon a la categoría de iniciativas con evidencia de impacto, sólo una de ellas estaría cumpliendo con los criterios de la evaluación experimental para ser considerada efectivamente una iniciativa con evidencia de impacto, en el

Tabla 24 | Presencia de los Indicadores de la Categoría de Impacto entre las 23 iniciativas preseleccionadas

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Presencia de algún criterio objetivable externo a la marcha del proyecto para medir sus resultados o impactos	5	22
Presencia de un grupo de comparación no intervenido	1	4
Asignación aleatoria de los sujetos en grupos intervenido y control	0	0
Más de un experimento	1	4

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

sentido de que su diseño de evaluación permite atribuir -hasta cierto punto- una relación de causalidad entre la intervención y los cambios observados.

Ahora bien, esta constatación no resta en absoluto el mérito de tantas otras iniciativas que hacen esfuerzos importantes para seguir y monitorear los cambios de sus beneficiarios. Por tal razón es que las mediciones pre y post intervención (con o sin mecanismos externos) también pueden ser catalogadas entre aquellas que producen evidencia, clasificando en el nivel 2 de la Escala de Maryland.

El diseño de evaluación de la iniciativa Aulas en Paz, se ubicaría en el nivel 4 de la Escala de Maryland. El nivel más alto de esta Escala es el 5, que incluye asignación aleatoria de los grupos experimental y de control con más de un experimento, el cual no tiene representación entre las iniciativas postuladas al concurso.

Finalmente, con respecto a la condición del evaluador (ya sea que pertenezca al equipo ejecutor, sea una agencia externa, ambos, o ninguno de los anteriores), es posible observar, que en la gran mayoría de los casos (un 78%) se trata de evaluaciones que son realizadas por los mismos equipos ejecutores. Por otra parte, un 9% de las iniciativas realizan evaluaciones tanto por agencias externas como por los mismos equipos, así mismo en un 9% de los casos esta tarea está exclusivamente en manos de personas externas a los proyectos.

Tabla 25 | Presencia de los Indicadores de la Categoría de Condición del Evaluador entre las 23 iniciativas preseleccionadas

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Evaluador interno	18	78 %
Evaluador externo	2	9 %
Ambos, interno y externo	2	9 %
Ninguno, ni interno ni externo	1	4%

Fuente: Base de datos CESC, 2010.

6.3. DESAFÍOS PARA FUTUROS CONCURSOS, DESAFÍOS PARA LA PREVENCIÓN DEL DELITO Y LA VIOLENCIA EN LA REGIÓN

Independientemente de las dificultades para establecer generalizaciones producto del número de participantes, es posible identificar algunos desafíos que tienen alcance para toda la región, tanto en lo referido al desarrollo de conocimiento y la difusión, como en la ejecución de prácticas efectivas, eficientes y de calidad en prevención del delito y la violencia.

En primer lugar, para los organizadores de este Concurso, es necesario considerar para futuras versiones de éste, estímulos y motivadores que permitan alcanzar una mayor cantidad de participantes. Al aumentar el número de postulaciones se extiende la posibilidad de cumplir de mejor manera las tareas de análisis e investigación generando conocimiento más amplio y acabado del quehacer preventivo. Con un mayor volumen de postulaciones es posible que el grado de generalización permita orientar con mayor precisión los esfuerzos de fortalecimiento técnico, en el ámbito de la evaluación prioritariamente, en planes, programas y proyectos.

Otro de los desafíos para los organizadores, es avanzar en la definición y profundización de las características que definen una Buena Práctica en materia de prevención de violencia y delincuencia en nuestra región. Considerando los elementos expuestos respecto a este dinámico concepto, resulta de significativo interés acercar criterios y definiciones que, a la luz de la diversidad de contextos (económicos, socioculturales, delictuales, institucionales y de políticas públicas, entre otros aspectos relevantes) presentes en esta parte del continente, aporten orientaciones concretas para los hacedores de políticas y para los ejecutores, que impliquen avanzar en la calidad y efectividad, tanto de sus políticas más generales, como en el diseño y ejecución de intervenciones preventivas específicas.

Un reto para los hacedores de política pública, académicos y para los equipos ejecutores, es instalar desde el inicio y como parte de los

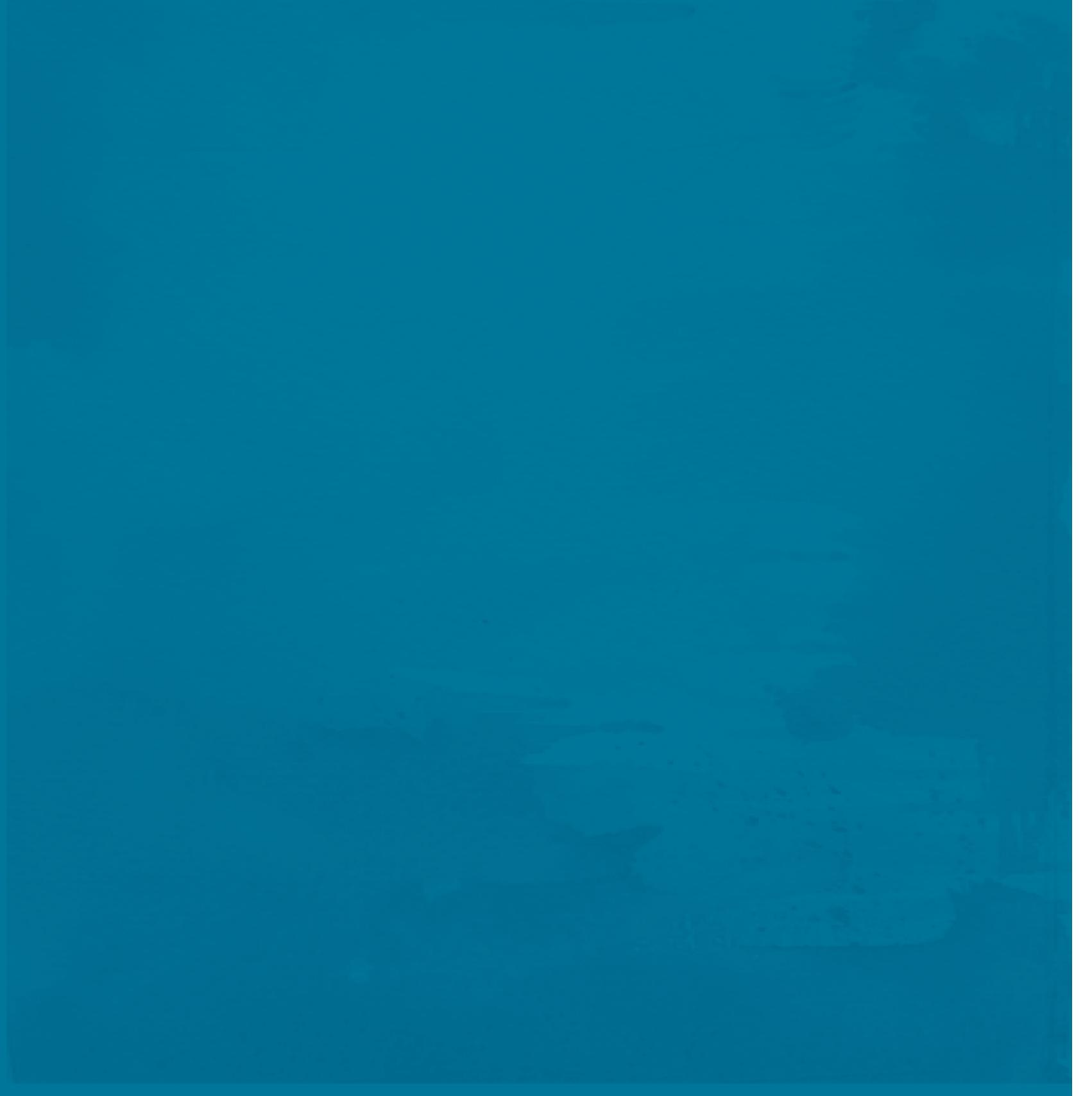
diseños de un proyecto o programa, los mecanismos de evaluación, estableciendo líneas de base y mediciones intermedias para que una vez finalizada la intervención sea factible la evaluación de impacto. Lo anterior, requiere tener claridad en la definición de aquello que se desea cambiar, en qué dirección y cómo se va a medir. A este respecto, cabe señalar que los resultados del Concurso demuestran que las alianzas de trabajo entre la academia (particularmente las universidades) y las instituciones que ejecutan las políticas y los programas de intervención son sumamente efectivas. Tal como dan cuenta algunas de las iniciativas ganadoras y finalistas de este concurso, uno de los principales aportes de esta cooperación es la introducción de procesos evaluativos en las intervenciones.

Dada la multiplicidad de factores que intervienen en la ejecución de programas de prevención del delito, algunas veces lo recomendable sobre evaluación desde la literatura especializada no puede ser ejecutado. Con todo, es igualmente necesario que los diseños de intervenciones tengan en consideración como mínimo el nivel dos de la Escala de Maryland, es decir, una medición pre y post intervención. Para avanzar en los niveles superiores de la Escala se debe trabajar en la incorporación de otros métodos de evaluación, no obstante que en prevención del delito hay muchos aspectos sociales difíciles de evaluar por lo que los equipos pueden optar por destacar algunos de ellos realizando mediciones objetivas y acompañándolas con instrumentos de carácter cualitativo.

Desde otro punto de vista, y considerando la participación en otros concursos de este tipo, se hace imperioso llamar la atención del conjunto de actores involucrados en estas tareas, para que contemplen los elementos indispensables para desarrollar evaluación. Así, será posible demostrar de mejor manera la efectividad de las iniciativas de prevención del delito en un contexto donde se las ha puesto constantemente en duda por quienes prefieren las estrategias de control y persecución penal. Esto, toda vez que los presupuestos asociados a la prevención del delito pueden ser los primeros en verse afectados ante la disminución de recursos fiscales.

Por ello es que los profesionales insertos en el tema deben aumentar los espacios de legitimidad, argumentando a su favor que poseen evidencia sobre la efectividad de nuevas prácticas, que a su vez resaltan la dimensión ético política de la prevención del delito.

Se espera a futuro estar en condiciones de afirmar que el **Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe**, organizado por el Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC) del Instituto de Asuntos Públicos (INAP) de la Universidad de Chile, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Open Society Foundations (OSF), haya contribuido a mejorar la calidad de los diseños de evaluación de las iniciativas de prevención del delito y la violencia en la región, aportando evidencia sobre la efectividad y calidad de las mismas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armijo, M. (2004). *Buenas prácticas de gestión pública en América Latina. Ponencia presentada en el IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, España.

Borges, R. (1995). *El estudio de caso como instrumento pedagógico y de investigación en políticas públicas*. Estudio de Caso N° 4. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad (2008). *Prácticas sobre Prevención de la Criminalidad*. Montreal: CIPC. Extraído el 21 de diciembre de 2010 desde: http://www.ocavi.com/docs_files/file_561.pdf.

Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad (2008). *Compendio Internacional de Prácticas sobre Prevención de la Criminalidad*. Canadá: CIPC.

Cohen, E. y Franco, R. (2000). *Evaluación de Proyectos Sociales*. México: Siglo XXI Editores.

Dammert, L. y Lunecke, A. (2004). *Prevención del delito en Chile: una visión desde la comunidad*. CESC-INAP Universidad de Chile.

Frühling, H. (editor) (2009). En: *Programas dirigidos a reducir el delito. Una revisión sistemática de la literatura*. Documento preparado para el Banco Interamericano de Desarrollo.

Martinson, R. (1974). *Wath Works?-Questions and Answers about Prison Reform*. Journal of Public Interest Vol., 35, pp. 22-54.

MIDE-UC (2009). Informe final asesoría "Identificación de Buenas Prácticas y levantamiento de factores de éxito de estas instituciones". Universidad Católica de Chile, estudio realizado para el Ministerio del Interior de Chile (Mimeo).

Mujeres y Ciudades Internacional (2004). *Seguridad de las Mujeres*. http://www.femmesetvilles.org/espagnol/prix_es/prix_es_intro.htm#Criteria

Nina, E. (2008). *Modelos de evaluación de políticas y programas sociales en Colombia*. Revista Papel Político, Vol. 13, No. 2, 449-471.

Premio Seguridad de las Mujeres (2004). Extraído el 06 de enero de 2011, desde: http://www.womenincities.org/pdf-general/finalcompendium_es.pdf

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos y Universidad Alberto Hurtado (2011). *Guía para la prevención en barrios. Hacia políticas de cohesión social y seguridad ciudadana*. Santiago: ONU HABITAT – UAH

Rossi, M. y Freeman, H. (1993). *Evaluation. A Systematic Approach*. California: SAGE.

Roth, A. (2007). *Políticas Públicas: Formulación, implementación y evaluación.* Bogotá: Ediciones Aurora.

Secretaría de Estado de Seguridad (2010). *Manual de buenas prácticas policiales para combatir la violencia contra las mujeres.* Ministerio del Interior de España.

Sherman, L., Gottfredson, D., MacKenzie, D., Eck, J., Reuter, P., Bushway, S. (1997). *Preventing Crime: What Works, What Doesn't, What's Promising Report to the U.S. Congress.* Washington, D.C.: U.S. Dept. of Justice

Tocornal, X., Viano, C., Zuloaga, L. (2005). *Los qué, cómo y cuándo de la evaluación: recomendaciones para el diseño de evaluaciones de proyecto de prevención comunitaria del delito,* en Boletín +Comunidad +Prevención N°2. Santiago: CESC.

UN-HABITAT (2008). *Buenas prácticas para mejorar las condiciones de vida: Convocatoria del Séptimo Concurso Buenas Prácticas.* Madrid: Comité Hábitat Español. Extraído el 05 de marzo de 2011 desde: <http://habitat.aq.upm.es/ch/g019.html>.

Valadez, J. y Bamberger, M. (1994). *Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries. A Handbook for Policymakers, Managers, and Researchers.* Washington DC: The World Bank.