

Guía Operativa para la implementación del proceso de Institucionalización del Modelo Regional de Política Integral para la Prevención de la Violencia y el Delito

Colección **Documentos de Trabajo n° 43**

Serie **Guías y Manuales**
Área **Seguridad Ciudadana**



Guía Operativa para la implementación del proceso de Institucionalización del Modelo Regional de Política Integral para la Prevención de la Violencia y el Delito

Documento de Trabajo nº 43

Serie: Guías y Manuales

Área: Seguridad Ciudadana



PROGRAMA FINANCIADO
POR LA UNIÓN EUROPEA

Edita:

Programa EUROsociAL
C/ Beatriz de Bobadilla, 18
28040 Madrid (España)
Tel.: +34 91 591 46 00
www.eurosociasocial-ii.eu

Socios operativos:

Foro Europeo para la Seguridad Urbana



Observatorio Internacional de Justicia Juvenil



Socio coordinador:

Expertise France



La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de los autores y en ningún caso se debe considerar que refleja la opinión de la Unión Europea.

Edición no venal.

Realización gráfica:

Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Madrid, marzo 2016



No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

Autores

Consultores

Carlos Mendoza y Óscar Aguilar, *Proyectos Estratégicos Consultoría*

Revisión

Jesús Solares, *Experto Sector Público*

Agradecimientos

Agradecimientos especiales al equipo del PEC que ha participado en la elaboración de esta guía:

Laura K. Villarreal Granados, Jazmín Mejía Meza, Ana L. Reyes Millán,
Evelyn G. Mejía López, Luis A. Galindo Granados y Héctor Zayas Gutiérrez.

Índice

Presentación	9
I. Institucionalización	15
IN-1	17
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	17
2. Autodiagnóstico institucional	19
3. Identificación de actores	20
4. Previsión de recursos.....	20
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	21
IN-2	23
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	23
2. Autodiagnóstico institucional	31
3. Identificación de actores	31
4. Previsión de recursos.....	32
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	32
IN-3	35
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	35
2. Autodiagnóstico institucional	39
3. Identificación de actores	39
4. Previsión de recursos.....	39
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	39
IN-4	43
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	43
2. Autodiagnóstico institucional	47
3. Identificación de actores	47
4. Previsión de recursos.....	48
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	48

IN-5.....	51
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	51
2. Autodiagnóstico institucional	55
3. Identificación de actores	55
4. Previsión de recursos.....	56
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	56
IN-6.....	59
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	59
2. Autodiagnóstico institucional	63
3. Identificación de actores	63
4. Previsión de recursos.....	64
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	64
IN-7.....	65
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	65
2. Autodiagnóstico institucional	71
3. Identificación de actores	71
4. Previsión de recursos.....	72
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	72
IN-8.....	75
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	75
2. Autodiagnóstico institucional	78
3. Identificación de actores	78
4. Previsión de recursos.....	79
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	79
IN-9.....	81
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	81
2. Autodiagnóstico institucional	84
3. Identificación de actores	85
4. Previsión de recursos.....	86
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	86
IN-10.....	89
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	89
2. Autodiagnóstico institucional	94
3. Identificación de actores	94
4. Previsión de recursos.....	95
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	95

IN-11.....	97
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	97
2. Autodiagnóstico institucional	102
3. Identificación de actores	102
4. Previsión de recursos.....	103
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	103
IN-12.....	105
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	105
2. Autodiagnóstico institucional	109
3. Identificación de actores	110
4. Previsión de recursos.....	111
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	111
IN-13.....	113
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	113
2. Autodiagnóstico institucional	116
3. Identificación de actores	116
4. Previsión de recursos.....	117
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	117
IN-14.....	119
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	119
2. Autodiagnóstico institucional	122
3. Identificación de actores	122
4. Previsión de recursos.....	123
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	123
IN-15.....	125
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	125
2. Autodiagnóstico institucional	128
3. Identificación de actores	129
4. Previsión de recursos.....	129
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	130
IN-16.....	133
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	133
2. Autodiagnóstico institucional	137
3. Identificación de actores	137
4. Previsión de recursos.....	137
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	137

IN-17.....	139
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	139
2. Autodiagnóstico institucional	144
3. Identificación de actores	144
4. Previsión de recursos.....	145
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	145
IN-18.....	147
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	147
2. Autodiagnóstico institucional	150
3. Identificación de actores	151
4. Previsión de recursos.....	151
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	152
IN-19.....	155
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	155
2. Autodiagnóstico institucional	160
3. Identificación de actores	160
4. Previsión de recursos.....	161
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	161
IN-20.....	163
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	163
2. Autodiagnóstico institucional	168
3. Identificación de actores	168
4. Previsión de recursos.....	168
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	169
IN-21.....	171
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción.....	171
2. Autodiagnóstico institucional	174
3. Identificación de actores	174
4. Previsión de recursos.....	175
5. Ventajas, beneficios, ejemplos.....	175
Anexos.....	177

Presentación

En abril de 2015, en el marco del IV Encuentro Ministerial en Seguridad Ciudadana, organizado por el programa EUROsociAL, los gobiernos de 15 países de América Latina declararon su adhesión al “Modelo regional de política integral para la prevención de la violencia y el delito”, mediante la firma de la Declaración para la Prevención de la Violencia y el Delito de Cartagena de Indias, Colombia.

Dicho modelo fue desarrollado con el propósito de contribuir a la construcción y consolidación de políticas públicas de seguridad ciudadana con un enfoque de prevención integral de la violencia y el delito en la región. Su concepción tuvo como premisa la elaboración de un instrumento flexible que sirva a los gobiernos como parámetro para apoyar el diseño y la revisión de sus planes, programas, estrategias y acciones en las materias concernientes.

De esta forma, el Modelo plantea una ruta de referencia sobre la base de siete procesos y dos condiciones de funcionalidad, articulados en 28 estrategias y 134 líneas de acción, que se recomiendan instrumentar, concomitante o sucesivamente, para avanzar en la creación y fortalecimiento de capacidades institucionales y ciudadanas con miras a gestionar los programas y proyectos de prevención social, comunitaria, psicosocial y situacional.

Con dichos antecedentes, se dispuso la elaboración de una herramienta que hiciera posible identificar con la mayor especificidad los pasos o eslabones a transitar para lograr la implementación de dos procesos estratégicos del modelo, que son institucionalización, focalización y equidad y dignificación con perspectiva de género. De esta manera, la presente guía operativa tiene el objetivo de proporcionar a los gobiernos un instrumento dinámico para llevar a la práctica y materializar las estrategias y líneas de acción que sustentan el proceso de institucionalidad.

En el diseño de la guía se procuró que cada una de las 21 líneas de acción pudieran leerse de manera independiente, aun cuando en algunos casos sus rutas de trabajo y alcances se encontraran interrelacionados.

Así, para cada línea de acción se sugiere una ruta de implementación y elementos afines, que comienzan con un plan de trabajo para su operación, marcos de referencia, claves de éxito y limitaciones para su ejecución; igualmente, se establecen responsables, se identifican a los actores que han de intervenir y los recursos que se necesitarían, se señalan ventajas o beneficios de su implementación y, por último, se ofrecen ejemplos de experiencias ejecutadas en países de la región o de prácticas con evidencia de éxito documentadas en estudios especializados.

Para facilitar su clasificación e identificación, a cada una se le asignó una clave, compuesta por las iniciales del proceso al que pertenecen (IN para el caso de Institucionalización), seguida de un número consecutivo, que sirve para hacer conexiones entre una línea y otras.

A continuación se presenta la estructura mediante la cual fue desarrollado el documento y se explica cada uno de sus componentes.

- **Recuadro de referencia:** se señala el proceso del que se trata, institucionalización o focalización, su objetivo, la estrategia a la que se circunscribe, la línea de acción a desarrollar, así como la clave que la identifica.

a) Proceso	
b) Objetivo	
c) Estrategia	
d) Línea de acción	
CLAVE	

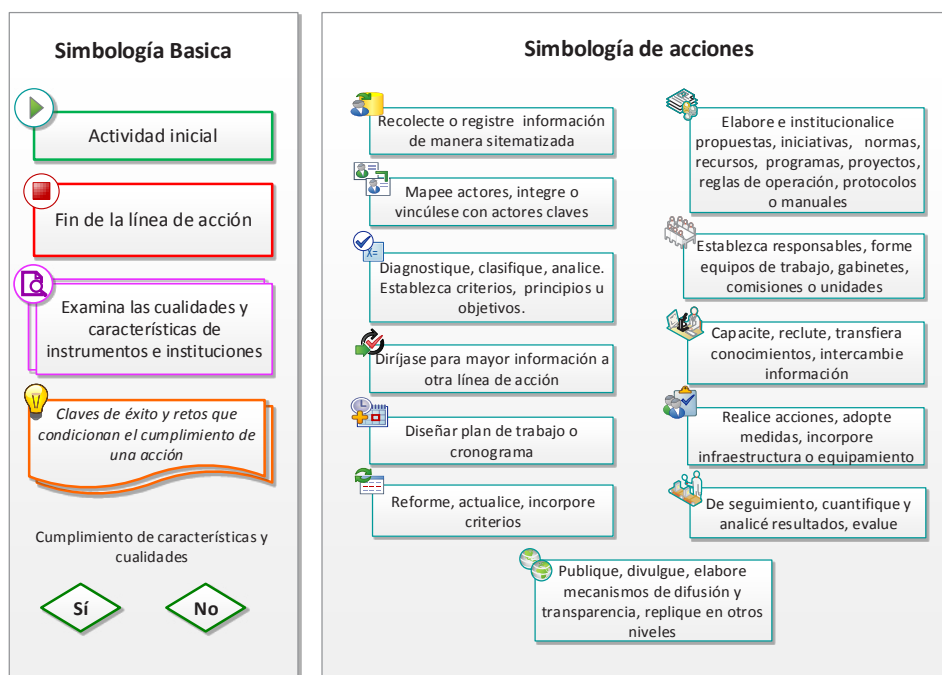
1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

- 1.1. **Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable:** se orienta sobre la instancia de gobierno que pudiera asumir el liderazgo en la implementación de la línea de acción. Asimismo, se describe de manera general al funcionario responsable que deberá encabezar la ejecución a partir de sus atribuciones, capacidades técnicas, conocimientos, experiencias y/o aptitudes.
- 1.2. **Plan de trabajo:** paso a paso se desarrolla cómo habría de materializarse la línea de acción, enunciando las actividades concretas que la instancia responsable debe realizar o coordinar con el resto de los actores.
En promedio, cada línea fue desarrollada en seis pasos que orientan los cursos de acción que los operadores pueden seguir, desde proponer una iniciativa o modificación de la legislación, hacer un diagnóstico, impulsar diálogos interinstitucionales y sociales, incorporar presupuestos, generar sistemas de información al

servicio de la seguridad ciudadana y diseñar políticas públicas a favor de grupos vulnerables, hasta crear un sistema de indicadores y realizar evaluaciones de impacto, pasando por crear una instancia rectora encargada de la política de prevención integral y elaborar un plan de alcance nacional que rijan la política pública de prevención de la violencia y el delito, y desarrollar un esquema regional de política para la prevención de la violencia y el delito con un enfoque integral.

- 1.3. **Flujograma:** permite interpretar el plan de trabajo de manera simple y gráfica. De esta manera se garantiza que los operadores identifiquen iconográficamente los pasos que han de seguir. Al mismo tiempo se incluyen referencias a procesos contenidos en otras líneas de acción y se sugieren algunas claves de éxito para la ejecución y sostenibilidad de los planes de trabajo. La simbología y cromática utilizada para la elaboración de los flujogramas se explica a partir del siguiente catálogo.

Catálogo de simbología



- **Claves de éxito, marcos de referencia y retos:** de manera complementaria, se incluyeron en cada una de las guías, una serie de recuadros en los que los operadores encontrarán claves de éxito, que podrían apoyar la correcta implementación de la línea de acción y representarían ventanas de oportunidad para asegurar la sostenibilidad e institucionalización del proceso.

Asimismo, encontrarán marcos de referencia en los que se exponen conceptos y dogmática especializada en cada materia, a efecto de que los países dispongan de material de rápida consulta para sustentar metodológica o teóricamente cada uno de los procesos, o bien para profundizar en el conocimiento de cada una de las materias expuestas.

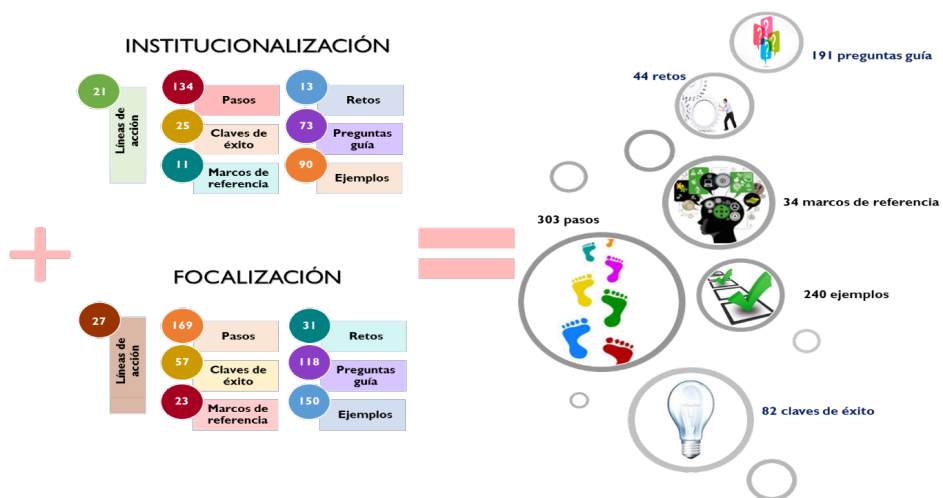
Por otra parte, se incluyeron los retos que podrían obstaculizar la ejecución del proceso. Aun cuando es preciso tenerlos muy presentes, en la mayoría de los casos con voluntad política sería posible superarlos con medidas de carácter legislativo, asignación de presupuesto, integración de estructuras, así como con el monitoreo y evaluación de las acciones.

- 2. Diagnóstico institucional:** se presentan una serie de preguntas-guía basadas en el plan de trabajo, que permiten identificar el estatus o el grado de avance en la implementación local de la línea de acción. En este apartado, los gobiernos encontrarán preguntas que servirán para que los operadores elaboren un balance sobre la situación en que se encuentran, a efecto de que identifiquen ventanas de oportunidad en las que pudiera hacerse énfasis para lograr la consolidación de la propuesta de cada línea de acción.
- 3. Identificación de actores:** se señalan las dependencias, áreas o sectores clave, que inciden en la materialización de la línea de acción, describiendo brevemente la actividad o función sustantiva inherente a cada uno de ellos.
- 4. Previsión de recursos:** se especifica si es necesario gestionar recursos adicionales (materiales, económicos, humanos) para ejecutar la línea de acción, señalándose genéricamente para qué fines.
- 5. Ventajas, beneficios, ejemplos:** por último, se indica la pertinencia de la implementación de la línea de acción, a partir de una breve narrativa donde se describen los efectos positivos o resultados esperados, y se exponen ejemplos que refuerzan los argumentos.

Al efecto, se realizó una recopilación de alrededor de 240 experiencias implementadas alrededor del mundo y especialmente en América Latina, relacionadas con los procesos referidos en cada una de las líneas de acción. Muchas de ellas consideradas como buenas prácticas, que cuentan con evidencia de éxito obtenida mediante evaluaciones de impacto. Con tales ejemplos, los países tendrán un referente de las prácticas exitosas que podrían ser replicadas a contextos locales de acuerdo con las necesidades específicas.

Cabe señalar que para el desarrollo de estas guías, se contó con la activa participación de los países que concurren a este proyecto, toda vez que intercambiaron información sobre sus prácticas y experiencia, a partir de un cuestionario elaborado ex profeso, que en mucho contribuyeron a enriquecer el presente documento.

Numeralia de las guías operativas



I. Institucionalización

Al tratarse de un nuevo campo de especialización en la gestión del Estado, la prevención integral de la violencia y el delito requiere de arreglos en la conformación del Gobierno y de recursos propios para conducir los objetivos que le competen. De esta forma, se precisa delinear una estructura permanente, a partir del establecimiento de instrumentos jurídicos y un aparato administrativo con mandatos concretos para diseñar e implementar los programas, proyectos y estrategias, en un ejercicio de trabajo conjunto tanto con el sistema de seguridad pública y justicia penal como con las políticas sociales. Esta estructura deberá tener en cuenta la forma de Estado (federal o central) para identificar los diversos niveles de competencia y responsabilidad de cada uno de los actores, pero, en todo caso, es preciso que existan los mandatos y responsabilidades concretas que faciliten la realización de las acciones previstas y de los objetivos planificados.

La toma de decisiones de política pública en la materia demanda información pública, confiable y comparable, así como indicadores que permitan la evaluación y el monitoreo. Esto como parte complementaria a las capacidades de implementación. Para lograr este propósito, una premisa fundamental radica en invertir estratégicamente en la conformación de cuerpo técnico encargado de gestionar la prevención a través del talento humano existente en los países de la región.

Por consiguiente, para la adaptación e innovación de medidas e intervenciones concretas de prevención, es necesaria la continua formación de perfiles técnicos y de metodologías de investigación apropiadas, con el concurso de todos aquellos actores que pueden aportar a este objetivo.

IN-1

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Crear o fortalecer una institución rectora de la política integral de prevención de la violencia y el delito, nacional y con sus correlativas en el nivel local, que asegure la sostenibilidad de los programas y proyectos más allá de los ciclos políticos de las administraciones de gobierno.
d) Línea de acción	
IN-1	Modificar la ley orgánica y/o reglamento de la administración pública respectivos, con el fin de crear la institución o dependencia rectora de la política integral, sea ministerio, vice ministerio, agencia, instituto, centro, oficina o bajo otra forma y denominación.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

Ministerio del Interior/Seguridad/Presidencia: el área jurídica de la instancia que se prevé será la rectora de la política de prevención fungirá como responsable de promover la iniciativa de promulgación de ley orgánica o reglamento, o bien, de su modificación.

El funcionario público responsable de esta línea de acción deberá, preferentemente, tener capacidad de interlocución entre las instancias del poder ejecutivo y el poder legislativo, o bien con el decisor político al que se encuentra sujeto. Además, será importante que cuente con conocimientos en ciencias jurídicas o administrativas, experiencia en la redacción de documentos normativos y técnica legislativa, o bien que cuente con un equipo de asesores con estas aptitudes.

1.2. Plan de trabajo

1. Identificar el instrumento normativo que regula la organización, atribuciones y funcionamiento de las dependencias o entidades de la administración pública nacional o local (ley orgánica o reglamento).

Reto: en el caso de que sea necesaria la creación de la instancia rectora, o la reestructuración de alguna dependencia o entidad, remitirse a la línea de acción IN-2 y ejecutar de manera paralela.

2. Verificar si en dicho instrumento se establece una instancia rectora de la política de prevención de la violencia y el delito y se enuncian sus atribuciones de manera clara desde un enfoque integral.
3. En caso de que no, identificar la jerarquía normativa del instrumento en cuestión con el propósito de determinar qué procedimiento (administrativo o legislativo) se requiere para su modificación.
4. Elaborar un plan de trabajo que contemple un cronograma y productos esperados.
5. Identificar todos los instrumentos normativos vigentes que se relacionen con la materia con el propósito de que la modificación que se desea promover no contravenga otras disposiciones (ingeniería legislativa).

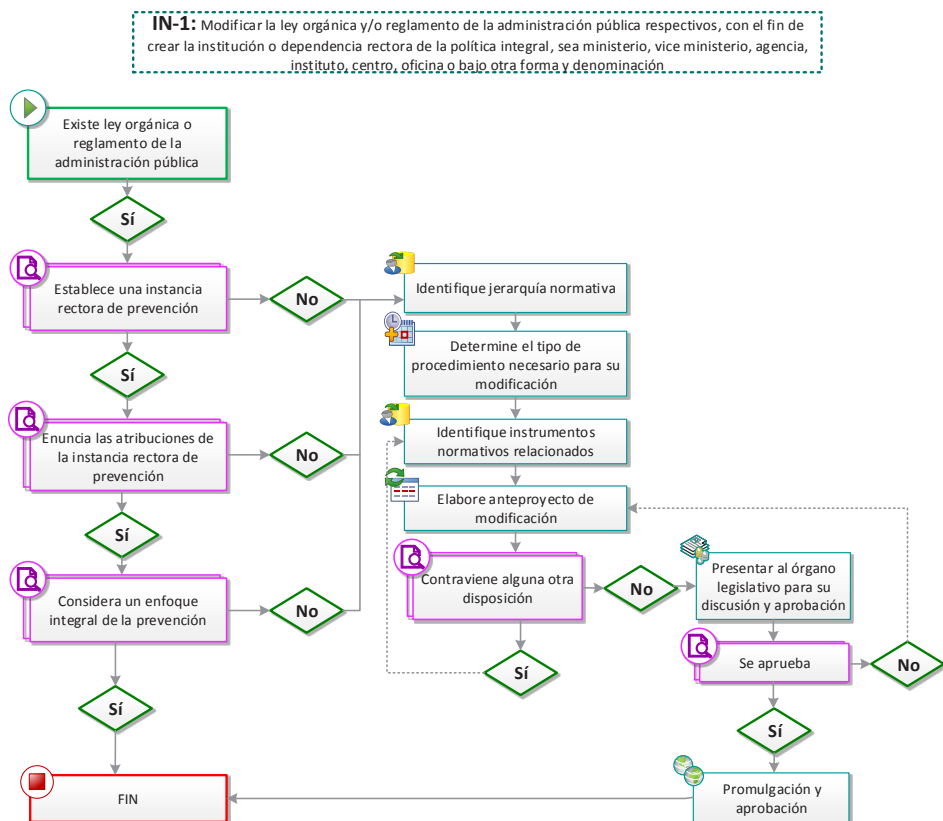
Clave de éxito: prevea el cabildeo de la iniciativa para contar con el apoyo de todas las instancias pertinentes.

6. Elaborar el anteproyecto de modificación de ley, reglamento, decreto o disposición de la que se trate (iniciativa), en el que se establezca expresamente la instancia rectora de la política de prevención y sus principales atribuciones desde un enfoque integral.

Clave de éxito: de ser posible la elaboración del anteproyecto deberá realizarse con la colaboración de otras instancias relacionadas a la prevención, las OSC y expertos en el tema, procurando que el proceso sea participativo.

7. Presentar ante el órgano legislativo o ejecutivo (decisor político) respectivo para su discusión y aprobación.
8. Promulgación y publicación por el ejecutivo a fin de que inicie su vigencia.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

Se tendrá que revisar y determinar si existe alguna ley o reglamento en el que se establezcan las bases de organización y funcionamiento de las dependencias o entidades de la administración pública nacional o local, si en dicho instrumento normativo se contempla una instancia rectora de la política integral de prevención y si se exponen con claridad las atribuciones que le corresponden.

Preguntas guía

- ¿En la ley o reglamento, se encuentra señalado cuál es la institución o dependencia rectora de la política de prevención?
- ¿En la ley o reglamento, se exponen con claridad las atribuciones de la institución o dependencia rectora de la política de prevención?
- ¿En la ley o reglamento, se contempla un enfoque integral en las atribuciones de la institución o dependencia rectora de la política de prevención?
- ¿Qué relación tiene con otras áreas institucionales?

3. Identificación de actores

En función de los procedimientos legislativos propios de cada país, se identificarán a las instituciones, instancias y/o actores clave para promover la discusión y formalización de la normatividad respectiva que pueden ser los congresos y comisiones legislativas respectivas o, en el ámbito local, los ayuntamientos o cabildos.

Congresos nacionales y/o locales: los órganos del poder legislativo discutirán y aprobarán la iniciativa de acuerdo con sus facultades.

Comisiones legislativas: revisarán que los componentes conceptuales, metodológicos y elementos de técnica legislativa sean incorporados.

Ayuntamiento, cabildo, institución de gobierno o administración local: toda vez que en el ámbito municipal los ayuntamientos tienen la autonomía para emitir sus propias disposiciones administrativas para regular su funcionamiento, se revisará que también sean considerados componentes conceptuales y técnicos en la normatividad relativa.

Ministerio del
Interior/Seguridad/
Presidencia

Congresos
nacionales y/o
locales

Comisiones
legislativas

Ayuntamiento/
cabildo (ámbito
municipal)

4. Previsión de recursos

Para la ejecución de esta línea de acción no se requiere presupuesto adicional al ya dispuesto en las instituciones, a menos que se requiera la contratación de un experto o asesor jurídico, para lo cual se tendrán que gestionar los recursos pertinentes para el pago de honorarios o servicios.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Contar un instrumento normativo que le dé sustento a la instancia rectora de la prevención proveerá seguridad jurídica a la política en la materia, lo cual permitirá que esta tenga continuidad con independencia de los cambios de administración.

Ejemplos

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en México establece que a la Secretaría de Gobernación le corresponde el despacho de los siguientes asuntos: (...) coadyuvar a la *prevención del delito*; (...) proteger a la población ante todo tipo de amenazas y riesgos, con plena sujeción a los derechos humanos y libertades fundamentales; salvaguardar la integridad y los derechos de las personas; así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos; (...) Proponer (...) políticas, acciones y estrategias de coordinación en materia de prevención del delito y política criminal para todo el territorio nacional (...); Proponer (...) el desarrollo de políticas orientadas a prevenir el delito y reconstituir el tejido social de las comunidades afectadas por fenómenos de delincuencia recurrente o generalizada, y aplicarlas en coordinación con las autoridades competentes federales, estatales y municipales (...); entre otras relativas (art. 27).

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_130515.pdf

Por su parte, el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Guadalajara (México) establece que la Secretaría de Seguridad Ciudadana llevará a cabo acciones de prevención del delito y vigilancia, para la detección y detención de los infractores o presuntos delincuentes; procurará a aplicación de métodos científicos y tecnológicos en la prevención del delito; Difundirá campañas que orienten a la población sobre las medidas de prevención del delitos; entre otros (art. 52.).

<http://ordenjuridicodemo.segob.gob.mx/Estatal/JALISCO/Municipios/Guadalajara/GDLReg60.pdf>

IN-2

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Crear o fortalecer una institución rectora de la política integral de prevención de la violencia y el delito, nacional y con sus correlativas en el nivel local, que asegure la sostenibilidad de los programas y proyectos más allá de los ciclos políticos de las administraciones de gobierno.
d) Línea de acción	
IN-2	Estructurar la institución o dependencia, a través del reglamento o manual ad-hoc, donde se contemplen, al menos, las siguientes siete áreas de trabajo y funciones: • Planeación y administración. • Coordinación. • Operación territorial e información. • Capacitación y asistencia técnica. • Seguimiento y evaluación. • Investigación y desarrollo. • Planeación presupuestaria.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

La instancia responsable de encabezar los trabajos será el Ministerio del Interior o de Gobernación, particularmente a través de las áreas de administración —oficialía mayor— o planeación. También pueden hacerse cargo los ministerios o secretarías de finanzas, planeación, hacienda o administración.

De igual forma, podría ser pertinente que la responsabilidad de encabezar el equipo de trabajo recayera en la persona que lidere técnicamente la gestión de la prevención integral (sea desde el Ministerio del Interior, Gobernación o Seguridad) toda vez que se encargaría, a su vez, de guiar al grupo de funcionarios públicos, de su ministerio o de otras áreas, que conformarían la institución.

En virtud de lo anterior, es pertinente que la persona designada cuente con conocimientos de administración, que tenga experiencia en la coordinación de grupos de trabajo numerosos fomentando la comunicación organizacional, así como habilidades para constituir estructuras organizacionales desde su base.

1.2. Plan de trabajo

1. Identificar si existe un área central encargada de la prevención integral y de qué ministerio o secretaría depende.
2. Reconocer si la institución central encargada de la prevención cuenta con todas las áreas señaladas en el proceso (planeación y administración, coordinación, operación territorial e información, capacitación y asistencia técnica, seguimiento y evaluación, investigación y desarrollo, y planeación presupuestaria).
3. En caso de no tenerlas, buscar si en otras dependencias se realizan estas funciones (asociadas únicamente a la prevención integral).
4. Decidir si el área central a) desarrollará todas las funciones con personal propio; b) sumará a las áreas de otras dependencias o ministerios; o c) si coordinará los trabajos sin modificar orgánicamente las áreas de otras dependencias (ver línea de acción IN-1 y, en lo pertinente, armonizar).
5. Decidir si la integración del área central a) tendrá todas las funciones desde el principio o b) si se irá integrando con el tiempo. Si fuera este último el caso, elaborar cronograma con el calendario para dar cumplimiento a las actividades (ver línea de acción IN-1).
6. Diseñar los perfiles y estructura organizacional subalterna requerida para articular todas las áreas.

Clave de éxito: para clarificar con mayor precisión cuáles son las actividades y lógica secuencial de acciones que se identifica deben realizar las áreas sugeridas, a continuación se presenta cuadro que sintetiza las principales funciones y actividades que tendría y desarrollaría cada una de las áreas. No se omite señalar que, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal, cada operador decidirá la dimensión y número de áreas que crearía u homologaría.

Funciones y principales actividades (ver línea de acción IN-1 y establecer lo procedente en la ley orgánica o reglamento)

Planeación y administración	Coordinación	Operación territorial e información	Capacitación y asistencia técnica	Seguimiento y evaluación	Investigación y desarrollo	Planeación presupuestaria
Diseñar y articular estrategias, acciones y recursos humanos, materiales y financieros necesarios para soportar la operación de planes y programas de trabajo específicos, que a su vez conducen a la obtención de resultados en un periodo de tiempo determinado.	Armonizar y alinear el desempeño de instituciones o dependencia que cumplen fines semejantes, a efecto de conseguir objetivos comunes y han de estar plasmados en los instrumentos programáticos pertinentes, lo cual supone una adecuada comunicación organizacional en el marco de respeto a la autonomía legal, técnica, presupuestal y administrativa entre las instancias coordinadoras y coordinadas, sin que ello implique relaciones de jerarquía.	Instrumentar o gestionar las líneas de acción contenidas en los instrumentos programáticos; es decir, se trata del desarrollo de actividades para alcanzar las metas y objetivos que se han trazado, así como la generación e integración de datos pertinentes. Por consiguiente, la operación es la gestión e implementación secuencial de acciones específicas por parte de actores clave de las unidades administrativas, en tanto que la información está asociada a la producción, sistematización y procesamiento de datos sobre prevención en todas sus vertientes.	Apoyar el desarrollo de capacidades institucionales y de talento o capital humano, así como otorgar asesoría científica, tecnológica y de innovación para el fortalecer y mejorar la ejecución de las atribuciones y competencias de la instancia respectiva, en materias de planeación, normatividad, profesionalización, metodología, organización, equipamiento, e infraestructura, entre otras.	Monitorear y analizar los resultados de la gestión y la implementación de políticas y programas, mediante acciones de control. En particular, el seguimiento enfoca su atención a aspectos operativos como actividades, recursos, plazos, costos y efectos más inmediatos en forma de productos o servicios, mientras que la evaluación se ocupa preferentemente de la esfera de la consecución o no, de los objetivos y metas de carácter estratégico o de los impactos en los destinatarios finales o beneficiarios del desempeño institucional.	Obtener, ordenar y sistematizar datos e información para generar nuevos conocimientos e identificar buenas prácticas que puedan aportar a mejorar la gestión institucional, los programas, estrategias y acciones correspondientes. Se trata de realizar procesos de estudio y análisis utilizando el método científico y técnicas de investigación que permitan crear conocimiento o fortalecer los saberes existentes, sobre evidencias empíricas soportadas en una sólida aplicación metodológica, a fin de impulsar estrategias, acciones y medidas que aporten a resolver problemas sociales desde sus causas últimas.	Planear, coordinar y controlar, por medio de los presupuestos, las funciones y operaciones de la institución y de aquellas en el orden subnacional con el fin de cumplir objetivos y obtener buenos resultados. Se trata de potenciar el uso de los recursos financieros dispuestos en los órdenes central, subnacional, local e internacional dispuestos para la prevención social de la violencia y el delito.

Funciones y principales actividades (ver línea de acción IN-1 y establecer lo procedente en la ley orgánica o reglamento) (cont.)

Planeación y administración	Coordinación	Operación territorial e información	Capacitación y asistencia técnica	Seguimiento y evaluación	Investigación y desarrollo	Planeación presupuestaria
Proponer lineamientos de prevención social a través del diseño transversal de políticas cuyas acciones tendrán el carácter de permanentes y estratégicas. Elaborar los lineamientos de prevención social. Preparar normas, lineamientos, procedimientos, protocolos y criterios.	Coordinar con autoridades competentes políticas para la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia, especialmente la ejercida contra niños, jóvenes, mujeres, indígenas y adultos mayores. Intercambiar y desarrollar mecanismos de aprendizaje de experiencias internacionales.	Impulsar, apoyar técnicamente y dar seguimiento a la ejecución de proyectos de prevención en los gobiernos subnacionales. Formular mecanismos para promover entre las autoridades nacionales, subnacionales y municipales la incorporación de la prevención social en sus programas, así como la participación ciudadana y comunitaria. Impulsar la creación de organismos subnacionales de prevención social. Promover la cultura de la paz, la legalidad, el respeto a los derechos humanos, la participación ciudadana y una vida libre de violencia.	Promover la creación de un servicio civil de carrera en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia. Desarrollar programas académicos de formación profesional para fortalecer las capacidades institucionales en el gobierno. Proporcionar información, datos y cooperación técnica que sea requerida por los organismos subnacionales de prevención social.	Establecer mecanismos eficaces para que la sociedad civil organizada o no, participe en el seguimiento, la evaluación y supervisión. Definir acciones para promover que las instituciones de seguridad pública cuenten con una entidad de consulta y participación de la comunidad, mesas ciudadanas o consejos ciudadanos para lograr la participación en la evaluación de políticas y las propias instituciones, en función de indicadores que se diseñen para medir el desempeño de sus integrantes, los servicios prestados y el impacto de las políticas de prevención.	Fomentar la investigación científica y tecnológica para identificar factores que generan conductas antisociales e intervenciones que funcionan para controlar o reducir los efectos de los mismos. Realizar, por sí o por terceros, estudios sobre las causas estructurales del delito, su distribución geodéctica, estadísticas de conductas ilícitas no denunciadas, tendencias históricas y patrones de comportamiento que permitan actualizar y perfeccionar la política criminal y de seguridad pública. Colaborar en el diseño científico de políticas criminológicas.	Formular presupuestos y programas, metas y acciones en los rubros de prevención social. Apoyar en la suscripción de convenios, acuerdos y bases de colaboración con dependencias, organismos e instituciones públicas y privadas, en materia de su competencia. Proponer el desarrollo de mecanismos de financiamiento para proyectos de la sociedad civil, del nivel subnacional y de los municipios.

Funciones y principales actividades (ver línea de acción IN-1 y establecer lo procedente en la ley orgánica o reglamento) (cont.)

Planeación y administración	Coordinación	Operación territorial e información	Capacitación y asistencia técnica	Seguimiento y evaluación	Investigación y desarrollo	Planeación presupuestaria
Elaborar y actualizar permanentemente los manuales de organización, procedimientos y servicios al público, según corresponda. Auxiliar en la elaboración de propuestas de contenido.	Realizar cursos, coloquios, foros y demás actividades culturales y académicas en materia de prevención del delito, participación ciudadana y derechos humanos.	Impulsar el ejercicio de los presupuestos autorizados de acuerdo a las disposiciones normativas aplicables. Plantear esquemas de coordinación de acciones entre los diferentes niveles de gobierno para evitar la duplicación en el ejercicio de los recursos. Emitir opiniones y recomendaciones a nivel subnacional para la implementación de políticas públicas y programas de prevención social del delito y acciones de participación de la sociedad en la seguridad pública. Realizar diagnósticos participativos.	Difundir metodologías y criterios de las mejores prácticas nacionales e internacionales sobre prevención social de la violencia y la delincuencia. Desarrollar propuestas de contenido para incorporar en programas de educación, salud y desarrollo social.	Emitir opiniones y recomendaciones, dar seguimiento y evaluar los programas implementados por las instituciones de seguridad pública en todos los niveles de gobierno para: prevenir la violencia infantil y juvenil, promover la erradicación de la violencia especialmente la ejercida contra niños, jóvenes, mujeres, indígenas, adultos mayores, dentro y fuera del seno familiar; prevenir la violencia generada por el uso de armas, el abuso de drogas y alcohol, y garantizar la atención integral a las víctimas. Evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas; programas y acciones de prevención social de la violencia y la delincuencia.	Elaborar mapas de riesgo sobre la violencia y la delincuencia correlacionados con las situaciones sociales, económicas y educativas de las localidades. Realizar por sí, o a través de terceros, encuestas de victimización, percepción de la seguridad y otras que coadyuven a la prevención y a la evaluación del impacto de los programas respectivos. Identificar temas prioritarios o emergentes que afecten o pongan en riesgo la seguridad pública. Realizar y difundir estudios sobre causas y factores que confluyen en el fenómeno de la criminalidad.	Formular presupuestos y programas, metas y acciones en los rubros de prevención social. Apoyar en la suscripción de convenios, acuerdos y bases de colaboración con dependencias, organismos e instituciones públicas y privadas, en materia de su competencia.

Funciones y principales actividades (ver línea de acción IN-1 y establecer lo procedente en la ley orgánica o reglamento) (cont.)

Planeación y administración	Coordinación	Operación territorial e información	Capacitación y asistencia técnica	Seguimiento y evaluación	Investigación y desarrollo	Planeación presupuestaria
Desarrollar lineamientos de coordinación para instrumentar los mecanismos de consulta y participación ciudadana y comunitaria.	Impulsar la inclusión de contenidos relativos a la prevención del delito en programas educativos, de salud, de desarrollo social en los programas correspondientes de los niveles central y subnacional.	Generar mecanismos de participación de la ciudadanía y de la comunidad, de organismos públicos y de derechos humanos y de instituciones de educación.	Difundir los resultados de conferencias, seminarios, reuniones y demás acciones destinadas a analizar aspectos técnicos de experiencias nacionales e internacionales.	Apoyar en el seguimiento y evaluación de convenios que se suscriban con gobiernos subnacionales y municipios.	Promover el intercambio de experiencias en materia de prevención con instituciones nacionales y extranjeras.	Proponer el desarrollo de mecanismos de financiamiento para proyectos de la sociedad civil, del nivel subnacional y de los municipios.

Clave de éxito: para cumplir estos propósitos se deberá elaborar una estructura orgánica de cada área y los perfiles de las personas que deben trabajar en ellas a fin de identificar qué necesidades de reclutamiento se presentan, aquellas de capacitación o bien de readscripción de algunas personas.

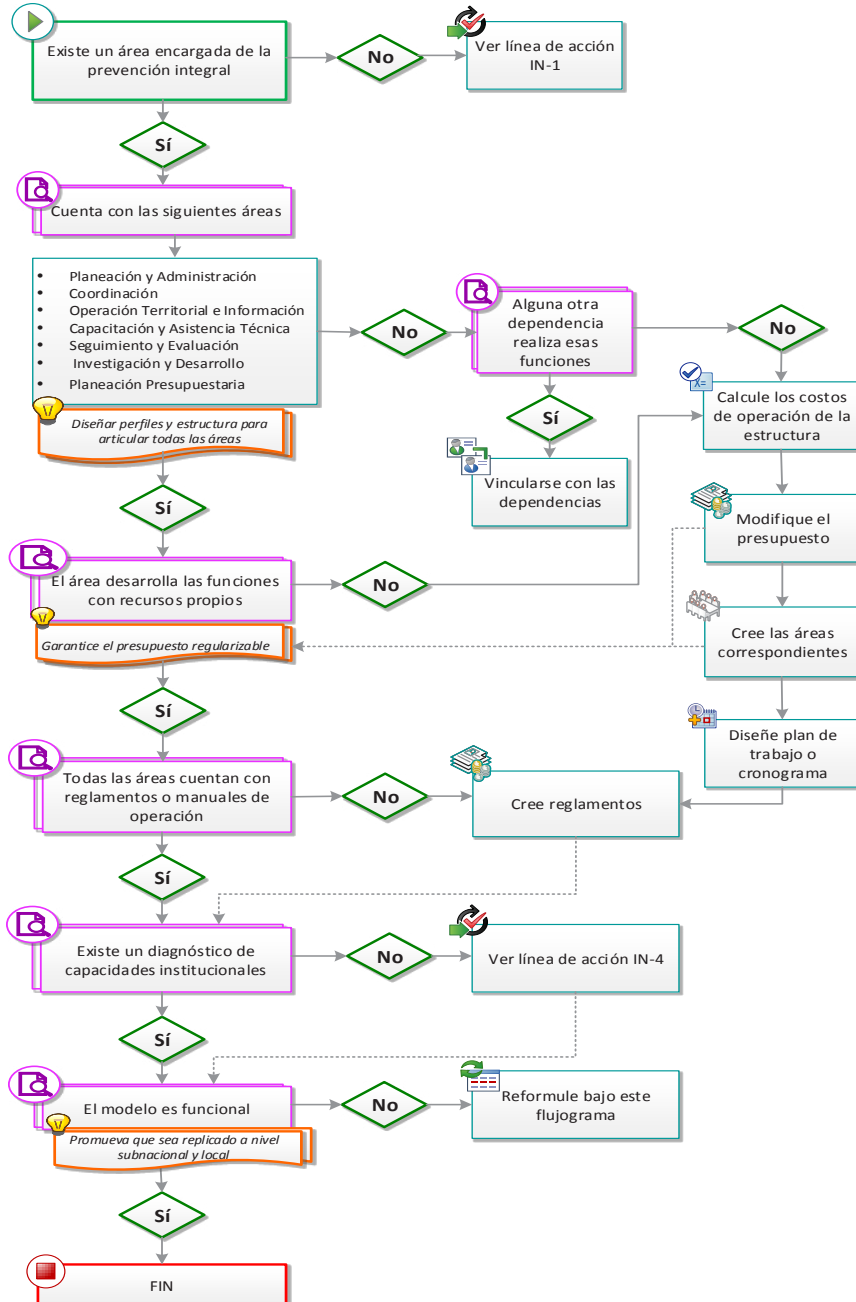
De igual forma, dependiendo de las características de cada país (organización, dimensiones, cultura institucional), se determinará el tamaño de la estructura pues debe contar con suficiente personal para establecerse como una institución ideal.

Enseguida se deben identificar los requerimientos financieros y establecer un cronograma para calendarizar las actividades que deben desarrollarse inmediatamente y cuáles han de tomar mayor tiempo de maduración.

7. Calcular financieramente los costos de operación de la estructura organizacional que se decida utilizar con el objetivo de contar con un estimado general de necesidades presupuestales e impulsar el otorgamiento de la suficiencia respectiva.
8. A partir de las estimaciones financieras, impulsar, con las autoridades hacendarias, así como con los representantes del poder legislativo que autorizan las leyes o decretos de egresos, la asignación de los recursos necesarios para garantizar la operación del área rectora de la prevención integral de la violencia y el delito.
9. Institucionalizar el método de organización mediante la transformación de estos requerimientos, necesidades, perfiles y funciones en un manual o reglamento —escrito y con lenguaje claro— que institucionalice el área, enfoque y las actividades a realizar (ver línea de acción IN-1).
10. Verificar que el modelo resultante sea funcional para su adecuada operación y, eventualmente, reproducción a nivel subnacional o local.

1.3. Flujograma

IN-2: Estructurar la institución o dependencia, a través del reglamento o manual ad-hoc, donde se contemplen, al menos, las siguientes siete áreas de trabajo y funciones: a) Planeación y administración; b) Coordinación; c) Operación territorial e información; d) Capacitación y asistencia técnica; e) Seguimiento y evaluación; f) Investigación y desarrollo; g) Planeación presupuestaria



2. Autodiagnóstico institucional

El responsable de encabezar los trabajos deberá hacer una revisión puntual y pormenorizada para identificar las diversas áreas que en las distintas dependencias realizan trabajo relacionado con las funciones planteadas (ver línea de acción IN-1).

Lo anterior con el propósito de a) alinear procedimientos y actividades que realizan a pesar de estar adscritas en distintas dependencias para delimitar áreas de control o, b) sugerir su asimilación en una nueva instancia integradora que se constituya con la suma de recursos humanos, materiales y financieros de los diversos ministerios o secretarías.

En cualquiera de los casos, deberá revisar el marco regulatorio con miras a establecer un modelo integral de operación que sirva luego para los órdenes subnacionales y locales.

Preguntas guía

- ¿Existe un área central encargada de la prevención integral de la violencia y el delito?
- En caso, existir, ¿de qué ministerio o secretaría depende?
- ¿El área(s) encargada(s) de la prevención integral cuenta(n) con las siete esferas sugeridas en el proceso?

3. Identificación de actores

A continuación se tendrá que realizar una revisión pormenorizada de las instancias y personas que realizan funciones similares a las referidas y fijar un plan de trabajo para analizar y acordar qué ruta se seguirá. Si la integración en una sola instancia o la suma de las partes, manteniendo únicamente el conjunto de propósitos alineados.

Instancia rectora de la política de prevención integral

Áreas de diversos ministerios que realizan funciones análogas

Unidades administrativas que autorizan las estructuras orgánicas y validan sus presupuestos y reglamentos de funcionamiento

Congresistas pertenecientes a las comisiones de presupuesto, cuenta pública o hacienda para el etiquetamiento en el presupuesto nacional

4. Previsión de recursos

La generación de un área central y su institucionalización en un reglamento o manual, sería de poca ayuda si no se contara con financiamiento para su operación por lo que estimar el impacto fiscal de cada espacio en el organigrama y los costos asociados a su funcionamiento resultan elementales por lo que un ejercicio responsable de redimensionamiento de las actividades institucionales.

Además, se debe contemplar que la operación no solo significa disponer de recursos para sufragar su funcionamiento cotidiano, sino también tener financiamiento para la implementación de acciones específicas y a escala nacional.

Entonces, se debe establecer claramente en el presupuesto del ministerio de adscripción el recurso para el área, así como en el presupuesto de egresos aquel correspondiente al financiamiento de proyectos o intervenciones.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

No existe modelo organizativo único ni ideal, pero lo que sí conviene es transparentar su arquitectura administrativa e institucionalizarlo mediante la publicación de decretos, organigramas y los instrumentos normativos formales que les dan sustancia jurídica y funcional ya que con ello se transparenta la forma en que se acomete el reto de la violencia y el delito y si se requieren modificaciones para adecuarlo a las dimensiones de los desafíos que tenga cada país. En Chile, por ejemplo, la instancia rectora está centralizada y ostenta un nivel de Subsecretaría mientras que en Argentina, también dependiente del Ministerio del Interior, se encuentra con un estatus de Dirección Nacional. En el orden subnacional se tiene que hay instancias especializadas que han avanzado en la rectoría local del tema y en su institucionalización al constituir áreas particulares e, incluso, publicar sus manuales administrativos.

Ejemplos

En Chile el Ministerio del Interior y Seguridad Pública dispone de una Subsecretaría de Prevención del Delito, misma que mediante “Resolución exenta 2668” define “organización interna, establece funciones del gabinete, divisiones y departamentos de la Subsecretaría de Prevención del Delito”.

<http://transparencia.dsp.gob.cl/documentos/Organigrama.pdf>

<http://transparencia.dsp.gob.cl/2014/documentos/RE2668.pdf>

En los gobiernos subnacionales de Chiapas y Guerrero en México se publicaron instrumentos administrativos y normativos para institucionalizar y regular los órganos rectores de prevención social de la violencia y el delito. En Chiapas por medio del *Manual de Organización del Centro Estatal de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia del Gobierno del Estado* y, en Guerrero, a través del “Decreto por el que se crea el Centro Estatal de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana, como una Unidad Administrativa del Secretariado Ejecutivo del Consejo Estatal de Seguridad Pública”.

<http://www.normateca.chiapas.gob.mx/enlaces/doc/centro-estatal-prevencion-social/organizacion.pdf>

<http://i.guerrero.gob.mx/uploads/2014/04/DCCPSVIOLYDELINCP.pdf>

Para consultar más ejemplos, ver apartado “ANEXOS”.

IN-3

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Crear o fortalecer una institución rectora de la política integral de prevención de la violencia y el delito, nacional y con sus correlativas en el nivel local, que asegure la sostenibilidad de los programas y proyectos más allá de los ciclos políticos de las administraciones de gobierno.
d) Línea de acción	
IN-3	Definir un marco normativo para propiciar y regular la participación social en materia de seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia y la delincuencia.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

Instancia rectora de las políticas de prevención/Comisión de prevención en el poder legislativo: el Titular de la Institución Rectora de las Políticas de Prevención Integral de la violencia y el delito (TIRPPI), asistido por los responsables de las siete áreas que la componen de acuerdo con lo planteado en la línea de acción IN-2, fungirá como responsable de proporcionar apoyo técnico en la elaboración de la iniciativa o modificación del instrumento normativo respectivo; mientras que, en caso de tratarse de un instrumento jurídico, la Comisión de prevención, o en su caso de seguridad pública/ciudadana en el poder legislativo, será responsable de impulsar la iniciativa en la agenda legislativa para su tramitación, discusión y aprobación.

1.2. Plan de trabajo

1. Identificar el instrumento normativo que regula las funciones del Estado relativas a la seguridad pública/ciudadana y/o a la prevención integral.

2. Verificar si en dicho instrumento se establecen mecanismos de participación social, en los distintos niveles de gobierno —nacional, subnacional, local, coordinados entre sí—, bajo el enfoque de coproducción o corresponsabilidad de la seguridad pública.
3. En caso de que no esté contemplado, identificar la jerarquía normativa del instrumento en cuestión con el propósito de determinar qué procedimiento (administrativo o legislativo) se requiere para su modificación o creación.
4. Identificar todos los instrumentos normativos vigentes que se relacionen con las materias con la finalidad de que la modificación o creación que se desea promover no contravenga otras disposiciones (ingeniería legislativa).
5. Elaborar el anteproyecto de modificación o creación del instrumento normativo del que se trate, en el que se establezcan expresamente los mecanismos de participación social, contemplando los diferentes sectores y grupos de la sociedad civil, organizada y no organizada, así como de la comunidad académica, en el diseño, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas de seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia y el delito.

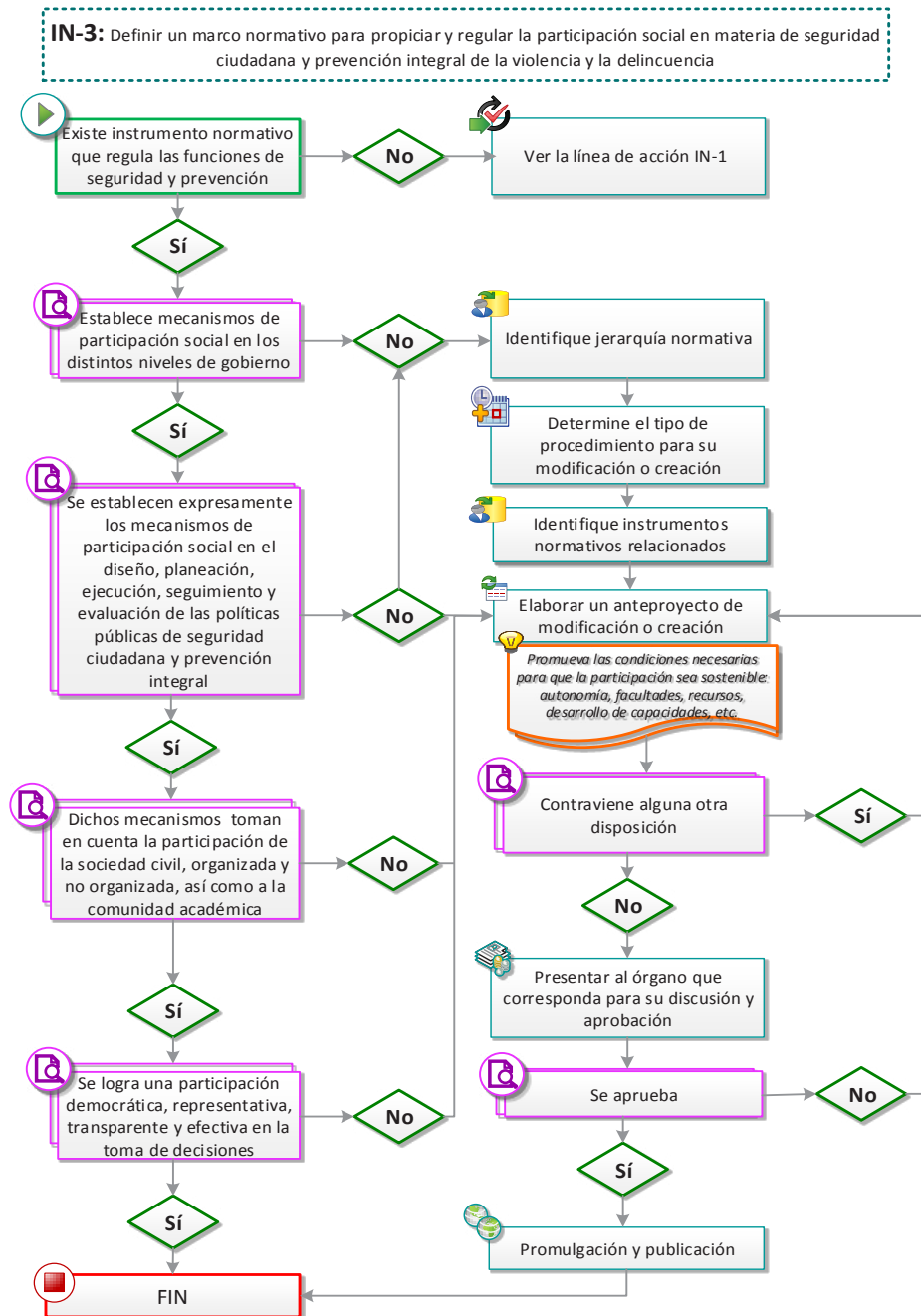
Marco de referencia: a continuación se enlistan algunos de los mecanismos de participación ciudadana en materia de seguridad ciudadana y prevención integral que pueden ser incorporados a los marcos normativos respectivos:

- Establecimiento de protocolos eficaces para que la sociedad civil participe en la planeación, supervisión y evaluación de la función policial.
- Implementación de modelos de policía de orientación comunitaria o de proximidad, con reuniones periódicas con las entidades de vecinos, colegios y demás foros de incidencia en el espacio.
- Promover formación adecuada a la policía para que hagan suyo este proceso y lo vean como un servicio al ciudadano.
- Creación de organizaciones vecinales, territoriales o temáticas (comités, consejos, juntas, mesas, etc.), como entidades de consulta y participación, que colaboren con la policía en la identificación de problemas en la comunidad y en la proposición de soluciones sostenibles (ver línea de acción FO-22).
- Dotar de facultades para que la comunidad pueda proponer reconocimientos o estímulos por méritos para los miembros de las instituciones policiales.
- Establecer mecanismos para la denuncia anónima de actos delictivos, actos de corrupción por parte de la autoridad o quejas respecto a su desempeño, para su investigación y la necesidad de una investigación independiente.
- Desarrollo de estrategias encaminadas a la generación de confianza hacia las instituciones de seguridad pública, que fomenten la cultura ciudadana y de la legalidad.
- Articular intervenciones conjuntas entre la policía y el sector social y privado (ver línea de acción FO-24).

- Creación de consejos o comités nacionales, subnacionales y locales de participación ciudadana en materia de seguridad pública en los que se incluyan representantes de la sociedad civil con capacidad de incidencia efectiva y coordinados entre sí, dentro de la misma estructura.
- Establecimiento de mecanismos democráticos y transparentes para la elección de representantes de la sociedad civil en los consejos o comités.
- Previsión de fondos especiales para el financiamiento y consolidación de los entes nacionales, subnacionales y locales de participación.
- Desarrollo e implementación de metodologías participativas para el ciclo de política pública (Ejemplos: diagnósticos participativos, presupuestos participativos, encuestas de percepción y satisfacción, marchas exploratorias, foros, reuniones, mesas de diálogo, etc. —ver línea de acción FO-2—).
- Impulso de observatorios ciudadanos, como organismos autónomos, que articulen las demandas de la sociedad civil y que contribuyan al entendimiento de la seguridad pública a través del desarrollo de investigaciones especializadas y análisis técnico de las políticas públicas, que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones por parte de los gobiernos.
- Promover iniciativas de capacitación y desarrollo de capacidades de los representantes ciudadanos que participan a través de alguno de los mecanismos señalados.

6. Presentar la iniciativa ante el órgano legislativo o ejecutivo, según corresponda, para su discusión y aprobación.
7. Promulgación y publicación por el ejecutivo a fin de que inicie su vigencia.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

Se tendrá que revisar y determinar si existe algún instrumento normativo en el que se establezcan los mecanismos de participación social en materia de seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia y la delincuencia en los distintos niveles de gobierno.

Preguntas guía

¿Existe algún instrumento normativo en el que se establezcan los mecanismos de participación social en materia de seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia y la delincuencia en los distintos niveles de gobierno?

3. Identificación de actores

En función del procedimiento (administrativo o legislativo) que se requiera para la modificación o creación del instrumento normativo, se pueden involucrar distintos actores clave para la ejecución de la presente línea de acción. No obstante, para definir un marco normativo que propicie y regule la participación social en materia de seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia y el delito a nivel nacional, se requerirá el trabajo coordinado de por lo menos la instancia rectora de la prevención y la comisión de prevención, o en su caso de seguridad pública/ciudadana en el poder legislativo.

Instancia rectora de la
política de prevención
integral

Comisión legislativa

4. Previsión de recursos

Para la ejecución de esta línea de acción no se requiere presupuesto adicional al ya dispuesto en las instituciones, a menos que se requiera la contratación de expertos o asesores jurídicos, para lo cual se tendrán que gestionar los recursos pertinentes para el pago de honorarios o servicios.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Contar un instrumento normativo que institucionalice los espacios y mecanismos de participación ciudadana garantiza la efectiva incidencia de la sociedad civil en la

actuación de los gobiernos nacional, subnacionales y locales en las materias de seguridad pública y prevención integral de la violencia y el delito.

Ejemplos

Colombia

Mediante el Decreto 1028 de 1994 (que reforma la ley 62 de 1993) se desarrolla el Sistema Nacional de Participación Ciudadana en asuntos de Policía y se reglamenta el funcionamiento y la integración de las Comisiones Nacional, Departamentales, del Distrito Capital y Ciudades Capitales, Municipales y Locales de Policía y Participación Ciudadana. Dicho Sistema tiene el objeto de fortalecer las relaciones entre el ciudadano y la Policía Nacional, estableciendo mecanismos efectivos que permitan que se expresen y sean atendidos distintos intereses sectoriales y regionales atinentes al servicio de Policía y a la seguridad ciudadana (art. 25). Por su parte, la Comisión Nacional de Policía y Participación Ciudadana se integra por representantes de diversos grupos y sectores de la sociedad como los medios de comunicación social, el sector sindical, las comunidades indígenas, las universidades, organizaciones de la tercera edad, entre otros, así como por diversos funcionarios públicos (art. 27). Algunas de las funciones básicas de dicha Comisión Nacional de Policía y Participación Ciudadana son (art. 28):

- Proponer políticas y mecanismos tendientes a determinar en forma prioritaria una orientación ética, civilista, democrática, educativa y social en la relación comunidad-policía.
- Promover la participación ciudadana en los asuntos de Policía en los niveles nacional e departamental y municipal.
- Recomendar el diseño de mecanismos, planes y programas para asegurar el compromiso de la comunidad con la Policía.
- Canalizar a través de todo el sistema nacional de participación ciudadana las quejas y reclamos de personas naturales y jurídicas y de las autoridades político-administrativas ante el Comisionado Nacional para la Policía.
- Recomendar políticas que garanticen el manejo transparente, eficiente y oportuno de la información que recopila y maneja la Policía en áreas de interés público.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6943>

México

La Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública establece diversas disposiciones relativas a la participación ciudadana en materias de seguridad pública y prevención del delito. Una de ellas se refiere a la participación de personas, instituciones y representantes de la sociedad civil en el Consejo Nacional de Seguridad Pública, que puedan exponer conocimientos y experiencias para el cumplimiento de los objetivos de la seguridad pública (art. 12). Además prevé en su Título Octavo “De la Participación de la Comunidad”, que el Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana será la instancia encargada de

establecer mecanismos eficaces para que la sociedad participe en el seguimiento, evaluación y supervisión del Sistema, y que dicha participación se realizará en coadyuvancia y corresponsabilidad con las autoridades, a través de: I. La comunidad, tenga o no estructura organizativa, y II. La sociedad civil organizada (art. 128). Algunas de las acciones de participación de la comunidad que la Ley establece son las siguientes (art. 131):

- I. Participar en la evaluación de las políticas y de las instituciones de seguridad pública.
- II. Opinar sobre políticas en materia de Seguridad Pública.
- III. Sugerir medidas específicas y acciones concretas para esta función.
- IV. Realizar labores de seguimiento.
- V. Proponer reconocimientos por méritos o estímulos para los integrantes de las instituciones.
- VI. Realizar denuncias o quejas sobre irregularidades, y
- VII. Auxiliar a las autoridades competentes en el ejercicio de sus tareas y participar en las actividades que no sean confidenciales o pongan en riesgo el buen desempeño en la función de Seguridad Pública.

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNSP.pdf

Por su parte, la Ley General para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia prevé en su apartado “De la Participación Ciudadana y Comunitaria” lo siguiente:

Artículo 24. La participación ciudadana y comunitaria, organizada o no organizada, en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia, es un derecho de las personas.

Artículo 25. La participación ciudadana y comunitaria, organizada o no organizada, se hace efectiva a través de la actuación de las personas en las comunidades, en las redes vecinales, las organizaciones para la prevención social de la violencia y la delincuencia, en los consejos de Participación Ciudadana, en el Centro Nacional [de Prevención del Delito y Participación Ciudadana] o a través de cualquier otro mecanismo local o legal, creado en virtud de sus necesidades.

Artículo 26. La coordinación entre los diferentes mecanismos y espacios de participación ciudadana, tanto comunitaria como local, será un objetivo fundamental del Centro Nacional, para lo cual desarrollará lineamientos claros de participación y consulta.

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPSVD.pdf

Costa Rica

Como figura de apoyo al instrumento normativo, en Costa Rica disponen de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad encargada de fomentar, orientar, coordinar y evaluar el proceso de organización de las comunidades, para lograr su participación activa y consciente en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental del país.

IN-4

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Crear o fortalecer una institución rectora de la política integral de prevención de la violencia y el delito, nacional y con sus correlativas en el nivel local, que asegure la sostenibilidad de los programas y proyectos más allá de los ciclos políticos de las administraciones de gobierno.
d) Línea de acción	
IN-4	Impulsar y desarrollar diagnósticos de capacidades y evaluaciones de necesidades institucionales para la mejor gestión de la prevención integral.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

En un primer plano el responsable de liderar la implementación de esta línea de acción sería el Titular de la Institución Rectora de las Políticas de Prevención Integral de la violencia y el delito, asistido por los responsables de las oficinas de Planeación y administración y de Capacitación y asistencia técnica.

En un segundo plano, las instituciones, ministerios o dependencias del sistema de justicia penal y de las áreas de política y desarrollo social —educación, salud, vivienda, infraestructura, entre otras—, tendrán que designar a un funcionario, preferentemente relacionado con la administración de recursos humanos y financieros y con experiencia en la implementación de programas o proyectos en materia de seguridad ciudadana o prevención.

1.2. Plan de trabajo

1. Convocar a los diferentes actores. Para desarrollar esta línea de acción será necesario convocar integrantes de las instituciones, ministerios o dependencias del sistema de justicia penal y de las áreas de política y desarrollo social —educación, salud, vivienda, infraestructura, entre otras—, así como a las instituciones de prevención integral de la violencia y el delito de los niveles subnacional y local para participar en el diagnóstico de capacidades y evaluación de necesidades institucionales.
2. Instalar un comité interinstitucional. Para agilizar los trabajos de coordinación e implementación se integrará un comité para el diagnóstico de capacidades y evaluación de necesidades institucionales con la representación de los distintos actores.
3. Identificar antecedentes de diagnósticos y evaluaciones en las diferentes instituciones o dependencias administrativas. Con el propósito de recuperar resultados y aprendizajes derivados de esfuerzos realizados en el pasado, se debe hacer una revisión amplia de diagnósticos y evaluaciones semejantes, aun en materias distintas, a fin de conocer dinámicas, tiempos y metodologías utilizadas al efecto.

Clave de éxito: designar una secretaría técnica del Comité, figura que recaería en el área de capacitación y asistencia técnica de la institución rectora de las políticas de prevención integral de la violencia y el delito. Tendría la responsabilidad de animar los trabajos del Comité, convocar a las sesiones de trabajo y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.

4. Conformar grupos de trabajo. En caso de que no existan antecedentes precisos, se deben conformar dos grupos de trabajo: el de análisis del marco conceptual de las capacidades y el de identificación de requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros para la gestión de la prevención.
5. Proponer y aprobar el marco conceptual y metodología. El grupo de trabajo del marco conceptual, con el apoyo del responsable de Planeación y Administración, diseñarán y propondrán un marco conceptual y metodológico para diagnosticar capacidades y evaluar necesidades que será sometido a consideración y aprobación por parte del comité.
6. Cada institución u oficina de los niveles nacional, subnacional y local, en un formato homogéneo identificará las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para gestión de la prevención y reportará al Comité los resultados respectivos.
7. Proponer y aprobar un programa. Con base en los resultados obtenidos, las áreas de Planeación y Administración y de Capacitación Técnica diseñarán, programarán,

presupuestarán y propondrán un programa para fortalecer las capacidades institucionales, el cual deberá ser analizado y aprobado por parte del comité.

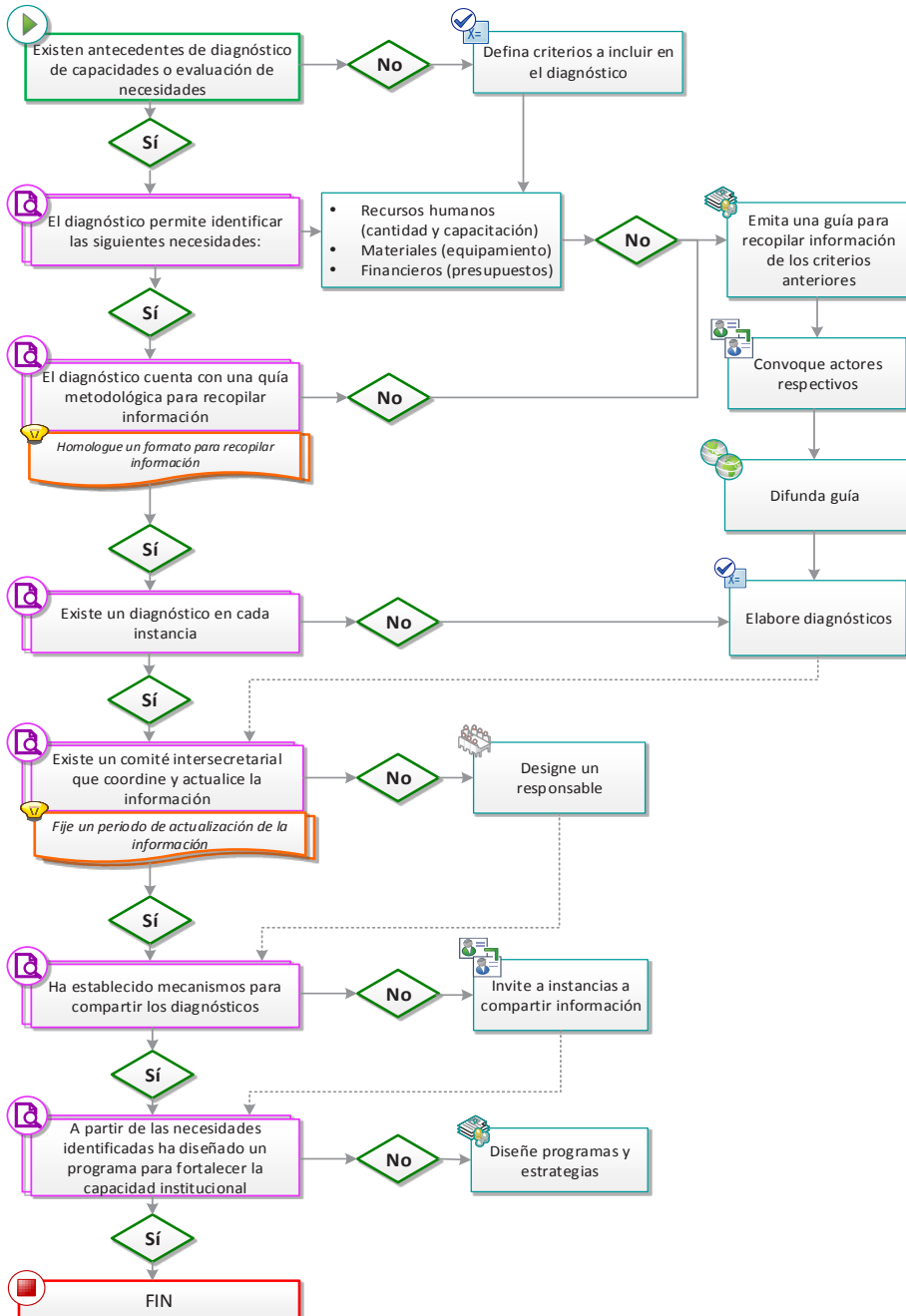
Clave de éxito: el programa para el fortalecimiento de capacidades debe contener como mínimo calendario, responsables, metas y un presupuesto realista para materializarlo, así como promover con Universidades una carrera técnica en seguridad ciudadana y prevención integral para ir fortaleciendo capacidades.

8. Evaluar periódicamente. El comité, con el apoyo de las áreas de Planeación y Administración, de Capacitación técnica y de Seguimiento y Evaluación de la institución rectora de las políticas de prevención integral de la violencia y el delito, realizará evaluaciones periódicas de capacidades en las diferentes instituciones que concurren a las actividades de prevención integral.

Reto: la revisión de contenidos y literatura especializada relacionada con trabajos similares permitirá sentar las bases para determinar marcos conceptuales y metodologías especiales.

1.3. Flujograma

IN-4: Impulsar y desarrollar diagnósticos de capacidades y evaluaciones de necesidades institucionales para la mejor gestión de la prevención integral



2. Autodiagnóstico institucional

La línea de acción está orientada a identificar las fortalezas y debilidades de las instancias responsables de planear, programar y promover la ejecución, el seguimiento y la evaluación de proyectos y medidas específicas, por lo que se impulsará la realización de un inventario de capacidades y la determinación de un programa de fortalecimiento elaborado y aprobado colegiadamente.

No comprende necesariamente capacidades para instrumentar o ejecutar focalizada o directamente intervenciones concretas de prevención integral, lo cual será desarrollado por actores específicos, que bien pueden ser tanto públicos cuanto privados y sociales.

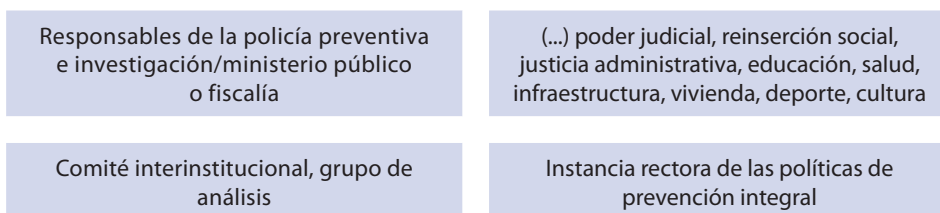
Preguntas guía

- ¿Su institución cuenta con trabajos anteriores para el diagnóstico y evaluación sobre las capacidades de los servidores públicos responsables de las políticas de seguridad ciudadana?
- ¿Existe un programa para capacitar al personal que trabaja en su institución en las políticas de prevención integral de la violencia y el delito?
- ¿Se dispone de metodología pertinente para diagnosticar las capacidades y evaluar las necesidades institucionales?
- ¿Hay un modelo para detectar aquellas necesidades, desde una perspectiva de recursos humanos, financieros y materiales, que se pudieran tener en la institución para gestionar los programas de prevención?

3. Identificación de actores

Direcciones de Planeación y Administración y de Capacitación y Asistencia Técnica de la instancia rectora de las políticas integrales de prevención.

- Un responsable por cada una de las siguientes instituciones nacionales, subnacionales y/o locales, coordinados entre sí, preferentemente con experiencia en áreas de administración de recursos humanos y financieros: policía preventiva, policía de investigación, ministerio público o fiscalía, poder judicial, reinserción social, justicia administrativa, educación, salud, infraestructura pública, vivienda, deporte, cultura y otras que instrumenten actividades de desarrollo social.
- Comité Interinstitucional conformado por los actores anteriormente señalados.
- Grupo de trabajo de análisis del marco conceptual de las capacidades y de identificación de requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros para la gestión de la prevención.



4. Previsión de recursos

En función del programa para el fortalecimiento de capacidades institucionales que se realice, cada institución deberá integrar sendos presupuestos a efecto de cubrir las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros.

No obstante, durante el proceso de evaluación se recomienda revisar las estructuras y recursos existentes en cada institución, ministerio o dependencia, con miras a aprovechar o reorientar parte del personal, los bienes y presupuestos existentes para contar con un equipo de profesionales en seguridad ciudadana que, a la vez, impulsen y dirijan en sus respectivas adscripciones institucionales la adopción del paradigma de la prevención social en el cumplimiento de sus funciones.

Clave de éxito: que cada institución, ministerio o instancia disponga de una oficina que se encargue de diseñar e implementar políticas de seguridad ciudadana bajo el enfoque de prevención integral, no necesariamente debe partir de la incorporación de personal y la disposición de recursos financieros y materiales nuevos, pues es factible aprovechar y reconvertir estructuras y presupuestos ya existentes.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Disponer de personal profesional y recursos suficientes para impulsar una política de prevención integral de la violencia y el delito es condición indispensable para materializar proyectos e intervenciones de prevención social, comunitaria, psicosocial y situacional eficaces. Sin embargo, esta premisa elemental no siempre se cumple pues se ignora el estado de las capacidades institucionales.

En virtud de lo anterior, se refiere que otros sectores de la administración pública, de organismos internacionales y algunos países de la región, han desarrollado manuales, guías y notas prácticas que sirven de antecedente para evaluar las capacidades y necesidades, así como proponer rutas de acciones y programas para atender dichos requerimientos tal y como se ejemplifican a continuación.

Ejemplos

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) publicó en 2008 un documento de apoyo al desarrollo de capacidades que consta de cinco etapas — inclusión de actores, evaluación de fortalezas y necesidades, formulación de respuestas, implementación de las respuestas y evaluación del desarrollo de capacidades—. En ese sentido, el PNUD elaboró una metodología como guía para realizar el diagnóstico adaptable a diferentes contextos. Para una referencia más profunda consulte:

<https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/CrimePreventionAssessmentToolSpanish.pdf>

Asimismo, el documento Desarrollo de capacidades. Nota práctica elaborado por la misma organización señala puntualmente el desarrollo de cada una de las etapas y presenta una serie de preguntas clave que pueden guiar a los países en el desarrollo de evaluaciones de capacidades institucionales. El documento completo puede ser revisado en:

http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP_Nota%20de%20Practica_Desarrollo%20de%20Capacidades.pdf

Por otra parte, la Organización de las Naciones Unidas mediante su programa ONU-Hábitat diseñó un documento titulado Instrumento de evaluación de las necesidades en materia de prevención de la delincuencia. Recopilación de instrumentos de evaluación de la justicia penal (2011) en el que señala una serie de lineamientos de utilidad para asistir técnicamente a los países en la elaboración de evaluaciones de necesidades nacionales en el ámbito de justicia penal y prevención de la delincuencia. El documento puede ser consultado en:

<https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/CrimePreventionAssessmentToolSpanish.pdf>

El gobierno chileno en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo realizó una metodología de diagnóstico de entidades públicas como parte del programa de mejora de la gestión pública y de los servicios al ciudadano. La guía, que pretende ser aplicable a todas las instituciones públicas permite medir la capacidad de las organizaciones gubernamentales a efecto de que puedan mejorar en la prestación de servicios mediante la identificación de fortalezas y debilidades. Una de las actividades que propone la metodología incluida en el documento es la ponderación numérica de algunos aspectos sustanciales en la gestión de servicios, por ejemplo la existencia de áreas específicas y especializadas, elaboración de manuales y protocolos, o disposición de sistemas de información.

En el mismo sentido, el gobierno de Brasil estableció una metodología en la que otorga puntuaciones a los distintos procesos de gestión a fin de contar con información numérica sobre la evaluación de capacidades institucionales. El documento puede ser consultado en la siguiente liga:

http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento_para_avaliacao_da_gestao_publica_-_ciclo_2008-2009.pdf

Como parte de la Estrategia de Desarrollo, Prevención de la Violencia y el Delito, Desamparados 2015-2018. Más Desarrollo, Menos Violencia: se cuenta con una guía para articular y coordinar acciones programáticas tendientes a la reducción y prevención de la violencia y el delito y la promoción del desarrollo. En esta estrategia se hace un diagnóstico pormenorizado de las necesidades locales, los riesgos percibidos, los delitos por sexo, edad, las características de los homicidios y las víctimas, así como un diagnóstico de las capacidades institucionales para el desarrollo de estrategias de coproducción.

IN-5

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Formular un instrumento nacional, política, plan, programa o estrategia, que rijan y oriente las políticas de seguridad ciudadana y prevención integral, que incorpore procesos y mecanismos de transparencia, generación de información, monitoreo y evaluación.
d) Línea de acción	
IN-5	Integrar un plan nacional —o programa, estrategia o directrices— de prevención integral de la violencia y el delito, basado en un diagnóstico técnico y participativo a partir del cual se definan objetivos generales, actores, instrumentos, herramientas y recursos, que han de orientar programas y proyectos regionales, locales e intervenciones focalizadas.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

En un primer plano la responsabilidad debe recaer en el Titular de la Institución Rectora de las Políticas de Prevención Integral de la violencia y el delito (TIRPPI), asistido por los responsables de las oficinas de Planeación y Administración y de Capacitación y Asistencia Técnica.

En un segundo plano, se debe identificar y designar un responsable por instituciones, ministerios o dependencias del sistema de justicia penal y de las áreas de política y desarrollo social —educación, salud, vivienda, infraestructura, entre otras— para integrar el plan respectivo.

1.2. Plan de trabajo

1. El TIRPPI debe elaborar un documento o propuesta base que sirva como referencia y antecedente para detonar los análisis y discusiones del plan o programa.

Clave de éxito: se debe contar con una guía metodológica que señale los pasos para elaborar un anteproyecto de plan o programa, los criterios para armonizar y orientar el sentido de los trabajos y la estructura mínima del anteproyecto.

2. Para elaborar la propuesta base —en caso de no contar con ella— el TIRPPI deberá convocar a las instancias responsables relacionadas con la prevención de la violencia y el delito a efecto de que provean información y la instancia rectora de prevención pueda identificar con claridad actores, funciones, problemas, retos y desafíos.
3. El TIRPPI convocará a los distintos actores públicos que pueden incidir en la política pública de prevención, a fin de establecer una mesa de diálogo interinstitucional que sirva tanto para la elaboración del plan como para dar seguimiento, desde cada uno de los sectores, a la ejecución de la política pública (ver línea de acción FO-27).
En esta etapa, se debe formalizar otra mesa con representantes de los gobiernos subnacionales y locales para conocer y documentar sus problemáticas y propuestas de solución, la cual es pertinente sesionar por regiones (ver línea de acción FO-27). El TIRPPI deberá diseñar reglas de participación y un plan de trabajo con responsables y calendario a efecto de que los representantes de los gobiernos aporten a la elaboración del documento previo con orden y método.
4. De forma paralela, se debe conformar mesa de diálogo con académicos y expertos, a fin de enriquecer el diagnóstico de violencia y criminalidad en el país y concentrar propuestas de estrategias y acciones específicas, poniendo énfasis en lo que funciona, lo que es prometedor y, en esa medida, resulta susceptible de ser replicable. (Ver línea de acción FO-27). Posteriormente, en la medida de lo posible, el TIRPPI convocará a dichos expertos y académicos a evaluar, a partir de criterios científicos, las acciones de prevención.

Retos: en caso de contarse con un plan o programa nacional en el que no se hubieran desarrollado las distintas condiciones de funcionalidad relativas a la instalación de mesas de diálogo y participación de sociedad civil y distintos sectores de gobierno, se podría impulsar la actualización del marco programático al tiempo que se promoverían acciones semejantes que robustecieran el diagnóstico y favorecieran la legitimidad de la política pública.

5. Como etapa posterior, el TIRPPI deberá sumar a actores locales de la sociedad civil organizada. Para ello, deberá emitir, a través de los medios idóneos, una convocatoria

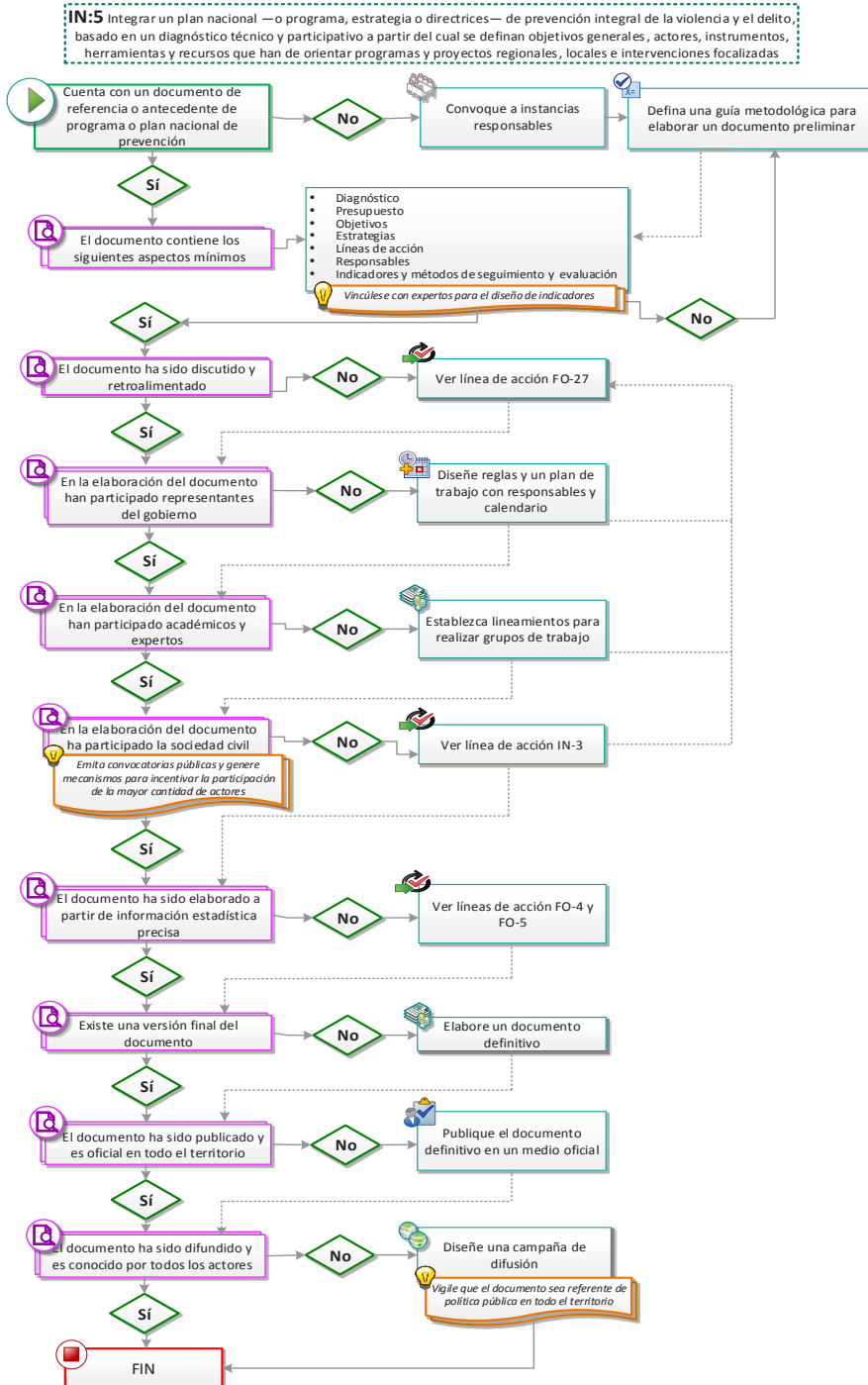
abierta a la ciudadanía con el propósito de que manifieste sus propuestas para el plan. Asimismo deberá generar mecanismos para incentivar la participación de la mayor cantidad de actores. (Ver líneas de acción FO-2, FO- 22 y FO-27).

Clave de éxito: estructura y contenidos mínimos de la propuesta base de plan o programa.

- Diagnóstico. Identificar problemas de violencia y delito, así como poblaciones y territorios en situación de vulnerabilidad para focalizar recursos en aquellos espacios, colectivo y aspectos que sea necesario priorizar.
- Objetivos. Señalar con claridad los objetivos que deberán estar alineados al resto de los instrumentos programáticos.
- Estrategias. Definir de manera genérica las estrategias concebidas para alcanzar los objetivos generales y específicos.
- Líneas de acción. Detallar las actividades que materializarán las estrategias y permitirán cumplir los objetivos.
- Responsables. Señalar con precisión a las instancias o funcionarios responsables de instrumentar cada línea de acción, identificando aquellas que requieran esfuerzos concurrentes o coordinados para hacer explícito los responsables principales y secundarios.
- Cronograma. Establecer el calendario y las actividades a realizar para facilitar el control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos.
- Presupuesto. Integrar apartado específico en el que se señale el presupuesto estimado, así como fuentes de financiamiento. Contará con el mayor desglose posible a efecto de identificar con claridad pisos y techos presupuestales por acción.
- Método de seguimiento y evaluación. Precisar los mecanismos de seguimiento y hacer especial énfasis en la evaluación, para lo cual, esta guía sugiere la construcción de indicadores ex profeso, además de considerar los preexistentes que puedan servir (Ver líneas de acción IN-6 e IN-7).

6. Antes de elaborar el documento definitivo, se deberá revisar que el anteproyecto esté sustentado en evidencia científica, para lo cual se deberá recabar información estadística, geo referenciada y de todo tipo que sea susceptible de aportar datos objetivos (ver líneas de acción FO-4 y FO-5).
7. La instancia rectora de prevención elaborará la versión final y, de ser pertinente, la someterá a consideración del órgano superior del Estado de coordinación de las políticas de seguridad ciudadanas —Consejo Nacional— y publicará el documento en el medio oficial del gobierno del país, a efecto de que entre en vigor en todo el territorio nacional y sea el referente que oriente los programas y proyectos focalizados y específicos de prevención integral de la violencia y el delito en los ámbitos subnacional y local.
8. Finalmente, la instancia rectora instrumentará una campaña de difusión y explicación de los contenidos y alcances del instrumento en todos los todos órdenes de gobierno y en la sociedad civil.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

Se trata de definir el instrumento que será el eje rector de las políticas de prevención integral en los diferentes órdenes de gobierno, por lo que además de identificar objetivos generales, actores, instrumentos, herramientas y recursos que han de orientar programas y proyectos regionales, locales e intervenciones focalizadas, también debe de contener el marco conceptual, teórico y la visión que le dará sustancia y sustento, así como contar con una amplia base de consenso y legitimidad por parte de las instituciones públicas y de la sociedad civil.

Asimismo, deberá alinearse a la estructura programática nacional dispuesta en el Sistema Nacional de Planificación, por lo que para su integración es pertinente responder las siguientes interrogaciones.

Preguntas guía

- ¿En el país existe un plan o instrumento rector de las políticas integrales de prevención?
- ¿Se integró a través de un procedimiento o metodología formal que identificara aquellos actores necesarios para este propósito?
- De ser el caso ¿se monitorea y evalúa y se han obtenido resultados positivos?
- ¿Realmente se ha asumido y adoptado por los órdenes de gobierno nacional, subnacional y local para articular programas o proyectos específicos de prevención?

3. Identificación de actores

Por parte del sector público participarían la instancia rectora de las políticas de prevención integral (el titular y los responsables de las áreas de Planeación y Administración y de Capacitación y Asistencia técnica), un representante de las instituciones operadoras del sistema de justicia penal, de las que ejecutan las políticas de desarrollo social y de las instancias responsables de gestionar sistemas de información con los datos e indicadores relativos, así como, según cada país, una representación de los gobiernos subnacionales y locales.

Asimismo, organizaciones de la sociedad civil de todo tipo (OSC) —gremiales, empresariales, laborales, etcétera— y organizaciones no gubernamentales (ONG) interesadas en los temas relativos, instituciones académicas y expertos debidamente reconocidos, así como asociaciones religiosas y medios de comunicación, tanto con representatividad nacional cuanto regional y local.

Igualmente, en los países existen consejos, comités o mesas de convergencia interinstitucional, y en algunos casos con participación de OSC y ONG, en materia de

seguridad pública o seguridad ciudadana, que son ámbitos propicios y pertinentes para definir y consensuar el instrumento rector.

Instancia rectora de la
prevención integral
(nacional, subnacional y
local)

Representante de las
instituciones del sistema
de justicia penal, de
desarrollo social y de
información

Organizaciones de la
sociedad civil, académicos,
expertos, medios de
comunicación

4. Previsión de recursos

La elaboración del plan o programa nacional de suyo no requiere de mayores recursos, salvo aquellos que sean necesarios para sustentar el procedimiento propio de su preparación. En todo caso, el documento en sí mismo puede contener previsión de presupuestos para soportar los objetivos y estrategias que se pondrán.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

La elaboración de un documento nacional o rector de las políticas públicas de prevención integral de la violencia y el delito permitirá unificar y concentrar los esfuerzos de las diferentes instituciones del sector público que deben converger en un trabajo conjunto, así como delinear las bases que orientarán los programas, proyectos y medidas focalizadas de intervención por grupos vulnerables o zonas problemáticas o prioritarias.

La alineación y armonización de acciones por parte los actores gubernamentales y sociales en los órdenes nacional, subnacional y local estimula el uso racional de los recursos fiscales, la conducción de la política nacional hacia una sola dirección y la obtención de resultados a escala, por lo que en países como Perú, Ecuador y México han tenido el cuidado de desarrollar y publicitar sus planes y programas en la materia.

Ejemplos

Los documentos nacionales que rigen las políticas públicas en materia de prevención de la violencia y la delincuencia han sido elaborados en distintos países de la región.

Como ejemplo se encuentran los siguientes:

- Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia de México.
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343087&fecha=30/04/2014
- Plan Nacional de Seguridad Ciudadana de Perú.
http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/?page_id=724
- Plan Nacional de Seguridad Pública y Prevención de la Violencia y el Delito de Chile .
<http://www.seguridadpublica.gov.cl/media/2014/10/Plan-Nacional.pdf>
- Plan Nacional de Seguridad Integral de Ecuador.
http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/01_Plan_Seguridad_Integral_baja.pdf
- Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social, 2015-2018, Costa Rica.

IN-6

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Formular un instrumento nacional, política, plan, programa o estrategia, que rijan y orienten las políticas de seguridad ciudadana y prevención integral, que incorporen procesos y mecanismos de transparencia, generación de información y monito-reo y evaluación.
d) Línea de acción	
IN-6	Incorporar en el ciclo amplio de planificación, programación y presupuestación, directrices y mecanismos específicos de generación de información y evaluación con base en indicadores de resultados.

1.Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

Los responsables de coordinar o realizar esta acción serán los titulares de las áreas de Operación territorial e información así como de Planeación presupuestaria de la instancia rectora de prevención integral, en coordinación con las dependencias relacionadas con la planificación nacional (ministerios de planificación, programación, gobernanza, policía, economía política o afines) para homologar los criterios de planificación al modelo nacional o bien desarrollar el propio y asegurarse de incorporar mecanismos para la generación de información y evaluación.

La persona encargada de la operación territorial e información debe conocer y utilizar metodologías y procesos para la organización de información, contar con habilidades analíticas y criterio lógico para manejar instrumentos técnicos de planificación, conocer

sobre estructura organizacional y proyectos en ejecución, así como técnicas de programación y formulación de proyectos para la prevención integral de la violencia y el delito.

En tanto el encargado de la planeación presupuestaria deberá tener conocimiento y experiencia en el manejo presupuestal y financiero del sector público con formación económica administrativa y competencias y habilidades para la toma de decisiones, solución de problemas, negociación, comunicación efectiva, enfoque en resultados, pensamiento estratégico y organización, así como experiencia en temas de seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia y el delito.

1.2. Plan de trabajo

1. Identificar el método o mecanismo de planificación utilizado por los ministerios o secretarías responsables de la planificación nacional.
2. Examinar si las instancias de prevención en los órdenes nacional, subnacional y local se alinean a los métodos nacionales de planificación y si incorporan en su ciclo directrices y mecanismos para la generación de información (ver línea de acción IN-9), monitoreo y evaluación a partir de indicadores de resultados (ver líneas de acción IN-7 e IN-8).
3. En caso de que se incorporen pero no esté institucionalizado el procedimiento, elaborar directrices u otros mecanismos (políticas, reglas de operación, circulares, misceláneas, entre otros) en los que se señale claramente la necesidad de asociar los indicadores al ciclo de planificación, programación y presupuestación de sus programas o proyectos de prevención.
4. En cualquiera de los escenarios, se debe impulsar la armonización e institucionalización de sus procesos de planificación a los utilizados en los sistemas nacionales relativos.
5. En caso de no utilizar estos procedimientos, elaborar directrices u otros mecanismos (políticas, reglas de operación, circulares, misceláneas, entre otros) en los que se señale claramente la necesidad de asociar mecanismos para la generación de información, monitoreo y evaluación a partir de indicadores de resultados mediante al ciclo de planeación, programación y presupuestación de sus programas o proyectos de prevención utilizando como referente guías, manuales y otros instrumentos afines producidos por otros países de la región o por organismos regionales e internacionales.

Marco de referencia: Costa Rica dispone de un Ministerio de Planificación Nacional y Economía Política que rige al Sistema Nacional de Planificación (SNP), entramado que ha creado una robusta estructura para soportar la planificación pues dispone de un conjunto de subsistemas (Planificación del Desarrollo, Gestión Pública, Planificación Regional, Inversión Pública, Evaluación y Seguimiento, y Cooperación Internacional), además de un Sistema de Indicadores, un reglamento del SNP y hasta “Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica” que pueden servir de referente para el caso de la prevención integral de la violencia y el delito.

http://www.mideplan.go.cr/?option=com_content&view=article&id=748

https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/94f7ee52-3684-42a7-bc39-d5de-c11d4c3c/Lineamientos_2016.pdf?guest=true

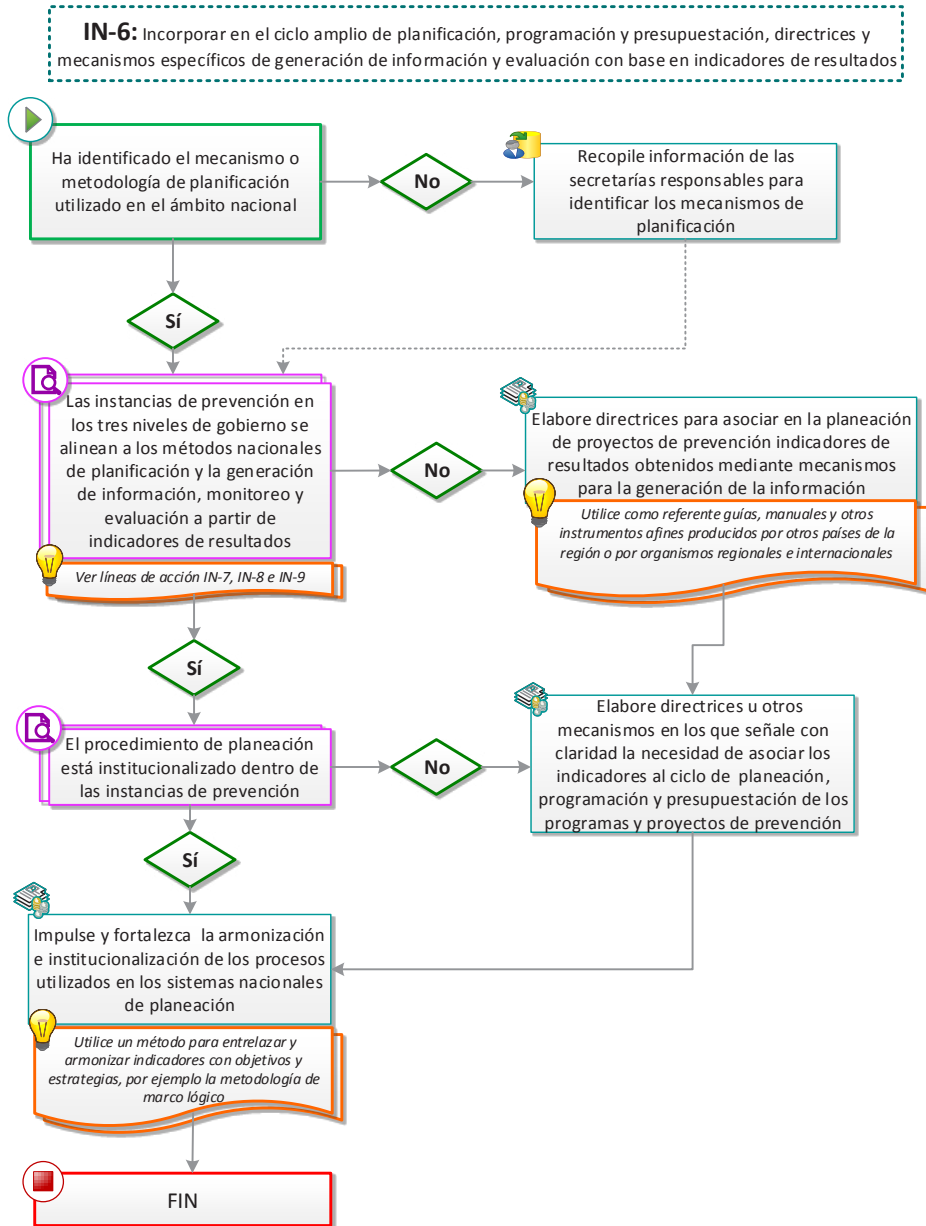
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75112&nValor3=97134&strTipM=TC

Marco de referencia: existen diversos métodos para entrelazar y armonizar indicadores con objetivos y estrategias en el marco de la planificación, pero uno ha sido ampliamente difundido en los últimos años por diversos organismos internacionales y regionales como la Comisión Económica para América Latina que es la metodología de marco lógico.

<http://www.cepal.org/es/publicaciones/9942-metodologia-del-marco-logico>

En la línea de acción IN-7 se describen las características y principios de un esquema/sistema de indicadores en la materia.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

Los titulares de Operación territorial e información, así como de Planeación presupuestaria de la instancia rectora de prevención integral, deben investigar e identificar si el mecanismo de planificación utilizado para la prevención integral es propio o si se utiliza uno general asociado al sistema nacional de planificación.

Independientemente de la práctica de planificación deberán analizar los métodos y reconocer si la generación de información, monitoreo y evaluación parten de indicadores de resultados.

Preguntas guía

- ¿El método de planificación de la prevención de la violencia y el delito es propio o utiliza la metodología nacional?
- ¿La metodología de planificación parte de indicadores de resultados asociados al monitoreo y evaluación?
- ¿Se cuenta con políticas, reglas de operación, circulares, misceláneas u otros mecanismos explícitos y públicos que institucionalicen el método de planificación?

De igual forma, tendrán que revisar si las prácticas de planificación del sector en los niveles nacional, subnacional y local están reguladas y armonizadas mediante políticas, reglas de operación, circulares, misceláneas u otros mecanismos para asegurarse que la información, monitoreo y evaluación se asocian al ciclo de planificación, programación y presupuestación de sus programas o proyectos de prevención.

3. Identificación de actores

Los titulares de las áreas de Operación territorial e información así como de Planeación presupuestaria de la instancia rectora de prevención integral deben coordinarse con los ministerios o secretarías planificación, programación, gobernanza, policía, economía política y afines, así como con sus homólogos de los niveles subnacional y local para identificar las prácticas de planificación utilizadas, así como para armonizarlas, mediante los instrumentos administrativos pertinentes, en la escala nacional.

En los niveles subnacional y local: los responsables de la operación territorial e información y de planeación presupuestaria

En el orden nacional: con enlaces de los ministerios o secretarías planificación, programación, gobernanza, economía política y afines

4. Previsión de recursos

Esta actividad no entraña erogación de recursos especiales o adicionales pues básicamente implica la identificación de prácticas y luego su armonización mediante instrumentos administrativos y reglamentarios.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Esta línea de acción tiene prácticas incipientes reflejadas en programas específicos como el de Chile o el de México en los que se señala someramente que deben realizarse pero solo lo enuncian en algunas de sus estrategias sin referir mecanismos completamente institucionalizados.

Por lo anterior, se sugiere recurrir a los sistemas amplios de gestión y planificación nacional que implícitamente los incorporan a partir de sistemas nacionales de planificación por lo que asimilarlos, replicarlos y particularizarlos puede constituir una buena práctica para aquellos países que apenas comienzan a desarrollar acciones en materia de prevención integral y que daría la oportunidad de comenzar con un buen inicio. Dos ejemplos de sistemas integrales y nacionales se encuentran en Costa Rica y Guatemala.

Ejemplos

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala trabaja en torno al Sistema Nacional de Planificación que integra, a través de unos “Lineamientos Generales de Política 2015-2017”, un ciclo amplio de planificación que considera siete etapas: planeación, programación, presupuesto, ejercicios, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, práctica que debe ser replicada por todos los sectores y dependencias que podría ser fácilmente utilizada por la entidad responsable de la prevención integral.

http://www.segeplan.gob.gt/downloads/GpR/Lineamientos_Generales_de_Politica2015-2017.pdf

En Costa Rica se identificaron los lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y evaluación estratégica en el sector público. El documento que puede ser consultado en https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/94f7ee52-3684-42a7-bc39-d5dec11d4c3c/Lineamientos_2016.pdf?guest=true, se emitió en 2015 y es aplicable a todas las instituciones de la administración pública. Cada instancia debe remitir los resultados de su programa o proyecto atendiendo los indicadores preestablecidos, y señalar el objetivo sectorial que cumplen.

Para consultar más ejemplos, ver apartado “ANEXOS”.

IN-7

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Formular un instrumento nacional, política, plan, programa o estrategia, que rijan y orienten las políticas de seguridad ciudadana y prevención integral, que incorpore procesos y mecanismos de transparencia, generación de información y monitoreo y evaluación.
d) Línea de acción	
IN-7	Consolidar un esquema de indicadores nacionales y regionales que permitan monitorear los programas o proyectos.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

La realización de esta línea de acción le corresponde a los titulares de las áreas de Operación territorial e información, de Investigación y Desarrollo y de Seguimiento y Evaluación de las instancias rectoras de prevención integral de los órdenes nacional, subnacional y municipal en coordinación con las instituciones del sistema de justicia penal y otras dependencias asociadas a la implementación de intervenciones específicas en la materia.

La persona encargada de la Operación territorial e información debe conocer y utilizar metodologías y procesos para la organización de información, contar con habilidades analíticas y criterio lógico para manejar instrumentos técnicos de planificación, conocer sobre estructura organizacional y proyectos en ejecución, así como técnicas de programación y formulación de proyectos para la prevención integral de la violencia y

el delito. Habrá de tener habilidades y autoridad para coordinarse con otras áreas de la administración.

En tanto el encargado de la Investigación y desarrollo deberá tener conocimiento y experiencia en el manejo de información, en la realización de estudios e identificación de buenas prácticas utilizando el método científico y evidencias empíricas, en la elaboración de mapas de riesgo sobre violencia y delincuencia, y en la vinculación con instituciones académicas nacionales e internacionales. Deberá tener competencias y habilidades para la solución de problemas, negociación, comunicación efectiva, enfoque en resultados, pensamiento racional y estratégico.

El encargado de Seguimiento y evaluación debe tener experiencia en el manejo y procesamiento de información, el control administrativo y de implementación, así como en metodologías cuantitativas y cualitativas de evaluación utilizando el método científico y evidencias empíricas. Deberá tener competencias y habilidades para el ordenamiento de la información, negociación, pensamiento racional y estratégico, y gestión por resultados.

1.2. Plan de trabajo

1. Revisar la existencia de un sistema de información nacional sobre seguridad ciudadana en el que se identifiquen datos específicos sobre programas y proyectos de prevención al que, posteriormente, puedan incorporarse indicadores de proceso, resultados e impacto. En caso de no contar con un sistema de información nacional, la guía sugiere ver las líneas de acción IN-9 e IN-15 para identificar los procedimientos para desarrollar un sistema de información a fin de sustentar las políticas de seguridad ciudadana y para establecer un programa de capacitación sobre generación y gestión de la información.
En el escenario en el que se disponga de un sistema de información sobre seguridad ciudadana, asegurarse que cuente con módulos específicos relacionados con la prevención integral de la violencia y el delito.

Clave de éxito: el establecimiento de comisiones o grupos de trabajo interinstitucionales y multidisciplinarios (por ejemplo, un comité técnico asesor o una comisión especial para el establecimiento de indicadores) son prácticas que han resultado exitosas para acordar bases homologadas y sistemas uniformes para el manejo de información, así como indicadores pertinentes para temáticas especiales.

2. Posteriormente habrán de identificarse y mapear a las instituciones, instancias, actores o áreas encargadas de alimentar las bases de datos. La presente guía sugiere consultar el apartado mapeo de actores clave (MAC) contenido en la línea

de acción FO-27. Asimismo, la instancia responsable deberá fijar los procedimientos que se deben seguir para mantener actualizados los registros.

3. La instancia rectora deberá analizar si cuenta con indicadores de prevención integral de la violencia y el delito. Los indicadores deberán estar diferenciados entre: indicadores de proceso, de resultados e impacto. Considerando que “un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico [entonces] debe haber por lo menos un indicador por cada resultado” (ONU-Mujeres, 2015)¹.

Además de las otras características señaladas en el recuadro clave de éxito, los indicadores deben cumplir con características de validez (medición exacta de un fenómeno o comportamiento), confiabilidad (mismo resultado en distintos estudios), precisión, revisable en el tiempo, medición y ser preferentemente comparable, por lo que se sugiere revisar ejercicios similares en la región a efecto de que los datos recopilados puedan ser compartidos y comparados.

Las familias de indicadores que se sugiere construir se reflejan en la siguiente tabla.

	De proceso	De resultados		
		Producto	Resultados	Impacto
Definición	Aporta información sobre la cantidad de actividades.	Aquellos en los que es posible observar una relación directa con las actividades realizadas.	Cambio inmediato o a corto producto de las actividades realizadas.	Mide los efectos a largo plazo producto de una intervención mediante metodologías preferentemente experimentales. (Ver línea de acción IN-8).
Ejemplos	Número de beneficiarios, número de talleres impartidos.	Vecinos capacitados en el uso de alarmas de emergencia.	Número de delincuentes aprehendidos tras activar una alarma vecinal.	Disminución en la incidencia delictiva o en la violencia en una comunidad con afectos atribuibles a la intervención.

1. Organización para las Naciones Unidas (ONU) Mujeres (2015). Centro Virtual de Conocimiento para Poner Fin a la Violencia Contra Mujeres y Niñas, Indicadores, disponible en: <http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>

Marco de referencia: aunque para la materia ambiental, en 2009 la División de Estadística y Proyecciones Económicas de la CEPAL (ONU) publicó una *Guía metodológica para desarrollar indicadores ambientales y de desarrollo sostenible en países de América Latina y El Caribe* en la que se señalaban los principales “Conceptos y fundamentos para construir indicadores”, así como una “Ruta metodológica para construir y mantener indicadores...”. Si bien estaban concebidos para otra asignatura, consideraban los aspectos metodológicos esenciales que debe tener todo sistema de información e indicadores. En ese texto se precisaban “las características básicas que definen la calidad de la información para que sea útil dentro de un proceso de decisión son: 1. Confiabilidad 2. Precisión 3. Relevancia, idoneidad y pertinencia 4. Integralidad 5. Actualización 6. Contextualización 7. Organización y jerarquización 8. Presentación (claridad y atractivo) 9. Adecuación a demanda de usuarios”.

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5502/S0900307_es.pdf?sequence=1

Marco de referencia: otros esfuerzos similares han sido realizados como el reflejado en el documento *Crimen e inseguridad: indicadores para las Américas* del BID (Dammert, Lucía; Salazar, Felipe; Montt, Cristóbal y González, Pablo A. (2010). FLACSO-Chile/BID, Santiago, Chile) donde se señalan indicadores específicos para la seguridad ciudadana y que pueden servir de marco referencial para adoptar medidas de proceso semejantes.

http://www.vanderbilt.edu/lapop/news/FLACSO_on_crime.pdf

4. Paralelamente a la construcción del sistema de indicadores, se deberán establecer las características y componentes relacionados con los mecanismos de integración, recolección y acopio, sistematización y dispersión o difusión de información de los programas, proyectos e intervenciones (beneficiarios, espacios territoriales intervenidos, características, periodos de ejecución, costos financieros, directorio de especialistas, perfiles de funcionarios especializados, entre otros). En todos los casos el esquema deberá contemplar el registro y disponibilidad de información desde la célula básica de intervención hasta su aglomeración por localidades, regiones, niveles subnacionales y concentrados nacionales.

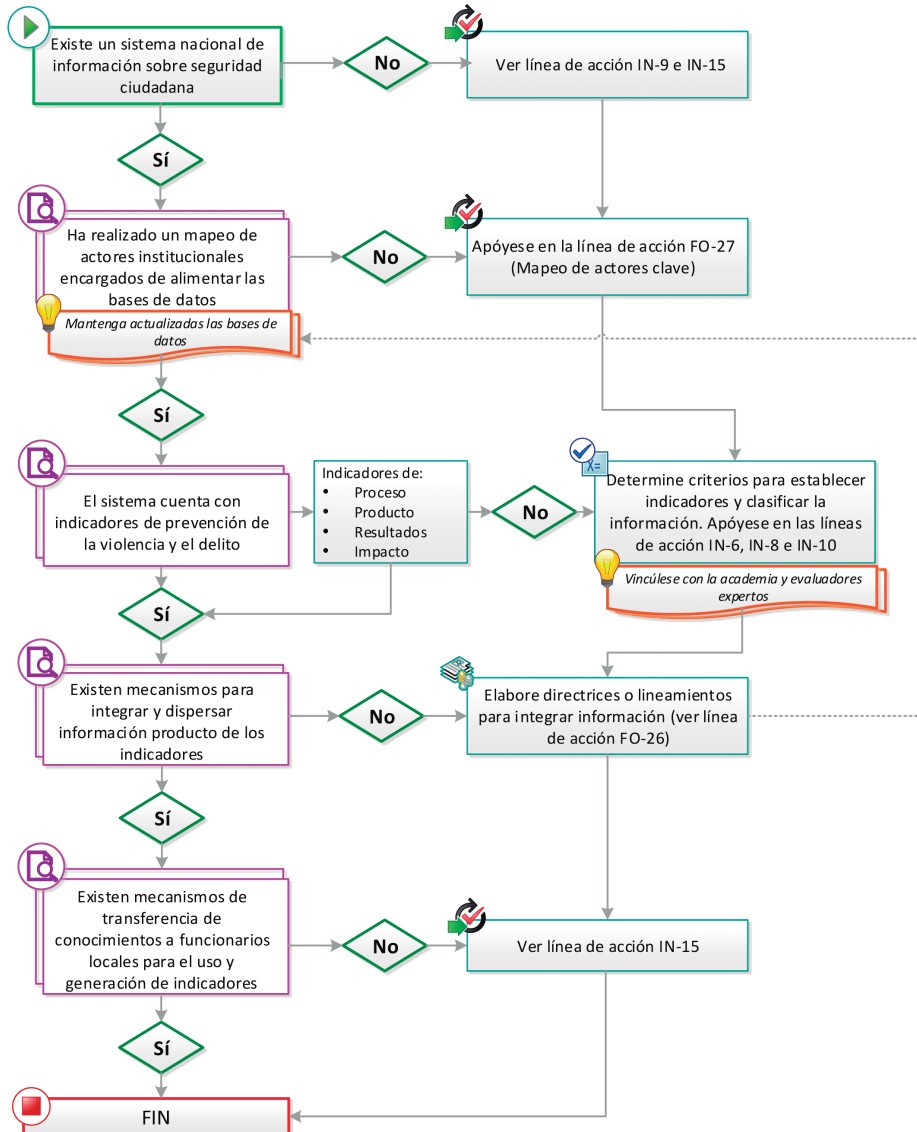
Marco de referencia: un caso similar al referido en el cuadro anterior se enfrentó en el marco del sistema de justicia penal hace tres lustros por lo que desde 2003 la ONU publicó el *Manual for the Development of A System of Criminal Justice Statistics* como parte de un esfuerzo para que los gobiernos tuvieran referencias sobre condiciones, circunstancias y tendencias criminales y del sistema de justicia penal con el propósito de mejorar la administración, la planificación, así como la investigación y análisis de política pública. Esfuerzos como estos pueden servir para impulsar iniciativas similares en el marco de la prevención integral de la violencia y el delito.

http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_89e.pdf

5. Para asegurar la institucionalización en el manejo del esquema de indicadores, deberán elaborarse directrices u otros mecanismos (políticas, reglas de operación, manuales, entre otros) en los que se señalen claramente las características y funcionamiento del esquema, así como las condiciones y regulación para alimentar sistemáticamente las bases de datos. Es decir, el sistema de indicadores deberá estar contenido dentro del sistema nacional de información sobre seguridad ciudadana, que recoge datos de todos los niveles.
6. Por último, para asegurar la consolidación y réplica general en los órdenes municipal y subnacional, del sistema de indicadores sería pertinente establecer un programa de transferencia de conocimientos para difundir el sistema, los procedimientos básicos de registro y sistematización de la información, así como de los indicadores generados (ver líneas de acción IN-15 y FO-26).

1.3. Flujograma

IN-7: Consolidar un esquema de indicadores nacionales y regionales que permitan monitorear los programas o proyectos



2. Autodiagnóstico institucional

Los responsables de la línea de acción deberán investigar y documentar las características de los sistemas de información y la existencia de indicadores sobre seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia y el delito, así como a las principales instituciones generadoras de información.

De igual forma, valorar sus características y componentes y la presencia de directrices u otros mecanismos que regulen su funcionamiento, además de programas de transferencia de conocimientos para homologar y generalizar su uso.

Preguntas guía

- ¿Cuenta con un sistema de indicadores para la monitorear los programas y proyectos?
- En caso, existir, ¿de qué ministerio o secretaría depende y qué otras instancias los alimentan y mantienen?
- ¿El sistema cuenta con directrices o mecanismos públicos para precisar sus características y funcionamiento?

3. Identificación de actores

Los titulares de las áreas de Operación territorial e información así como de Investigación y Desarrollo y de Seguimiento y evaluación de las instancias rectoras de prevención integral de los órdenes nacional, subnacional y municipal deben coordinarse con las instituciones del sistema de justicia penal y otras dependencias que supervisan la implementación de los programas y proyectos de prevención.

Para el caso del programa de transferencia de conocimientos sería pertinente sumar a los encargados de las áreas de Capacitación y asistencia técnica.

De la instancia rectora de la prevención: las áreas de Operación territorial e información, Investigación y Desarrollo, y la de Capacitación y asistencia técnica

De las instituciones del sistema de justicia penal: aquellas generadoras y sistematizadoras de información

De otras áreas: aquellas dependencias que supervisan la implementación de los programas y proyectos de prevención

4. Previsión de recursos

La minería de información, el establecimiento de los sistemas de información e indicadores y la elaboración de políticas, reglas de operación, manuales, u otros instrumentos para la regulación y armonización de procesos no significaría la erogación de recursos especiales o adicionales, pero sí será importante hacer estimaciones financieras relacionadas con los costos para materializar el programa de transferencia de conocimientos (talleres, seminarios, conferencias, cursos, etc.).

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Los sistemas registrales tradicionales han estado organizados por los ministerios del interior, gobernación, seguridad, justicia, policía nacional, observatorios y, a veces, de forma paralela o independiente, por los sistemas nacionales de información estadística².

No hay una fórmula generalmente aceptada como idónea para determinar la instancia que organizará la información, pero en lo que sí debe ponerse especial interés es que los datos para conocer las características y resultados, a partir de indicadores accesibles de proceso, resultados e impacto, estén disponibles para facilitar la toma de decisiones y fortalecer aquellas intervenciones que estén dando buenos resultados (por indicadores directos o en relación costo efectividad) y adecuar o descartar aquellas que no motiven secuelas positivas.

Ya hay diversas iniciativas nacionales e internacionales sobre la materia por lo que fortalecer algunas o considerar lecciones aprendidas para otros casos, acortaría la curva de aprendizaje para la implementación de esta línea de acción.

2. Dammert, Lucía; Salazar, Felipe; Montt, Cristóbal y González, Pablo A. (2010). *Crimen e inseguridad: indicadores para las Américas*, FLACSO-Chile/Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Santiago, Chile.

Ejemplos

En el Observatorio Hemisférico de Seguridad de la Organización de Estados Americanos se señalan claramente cuáles son las “Entidades estatales de información estadística sobre seguridad pública en los países de las Américas”.

http://www.oas.org/atip/espanol/cpo_observatorio_vinculos_obs_nacionales.asp

En el “Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2012” de Perú, se aborda en una sección el tema “Indicadores Estandarizados en Violencia y Convivencia Social” en el que se alude a un conjunto de indicadores utilizados a nivel latinoamericano desarrollados a través de un proyecto de cooperación internacional financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este proyecto fue planteado en Medellín en 2005 e iniciado en 2007 (en Perú participan el Poder Judicial, Ministerio Público, Ministerio de Salud, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, la Policía Nacional del Perú, entre otros). Hasta 2015 17 países socios formaban parte y se habían logrado sustentar, definir técnicamente y aprobar 12 indicadores.

http://www.ogdn.minsa.gob.pe/jplanes/PNSC_2012.pdf

<https://www.minterior.gub.uy/index.php/2013-06-17-14-41-56/2012-11-13-13-08-52/78-noticias/ultimas-noticias/1676-uruguay-integrado-a-sistema-regional-de-indicadores>

<http://www.seguridadyregion.com/>

En 2014 el Instituto Centroamericano de Gobernabilidad, con el apoyo del Gobierno de los Países Bajos desarrollo un Sistema de Indicadores sobre Seguridad Ciudadana para América Central en el que describe 1) una lógica conceptual y metodológica, 2) el marco normativo internacional y 3) el modelo deductivo de aplicabilidad y luego las fichas con la información relativa.

<http://www.icgweb.org/pdf/honduras-matriz-integrada.pdf>

Para consultar más ejemplos, ver apartado “ANEXOS”.

IN-8

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Formular un instrumento nacional, política, plan, programa o estrategia, que rijan y orienten las políticas de seguridad ciudadana y prevención integral, que incorpore procesos y mecanismos de transparencia, generación de información y monitoreo y evaluación.
d) Línea de acción	
IN-8	Establecer un sistema de monitoreo y evaluación ex-ante y ex-post para la medición de impacto de las intervenciones específicas de prevención integral e identificar prácticas efectivas, incluida, en el caso de que sea posible, la experimental con grupos de tratamiento y control.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

La encargada de impulsar esta acción será la instancia rectora de prevención integral a través de las áreas de Investigación y desarrollo, Seguimiento y evaluación, Operación territorial e información, y Capacitación y asistencia técnica quienes se coordinarán con sus áreas homólogas en los niveles subnacional y municipal, así como con los implementadores de los programas y proyectos de prevención.

1.2. Plan de trabajo

1. Impulsar el etiquetamiento de recursos y la regulación de las intervenciones de prevención locales para que se contemple, desde su diseño y concepción, la realización de evaluaciones de impacto.

2. Posteriormente, se tendrá que identificar si en el orden nacional y local existe organismo o instancia responsable de la evaluación general de las políticas públicas y cuál es la metodología general que utiliza.

Clave de éxito: para hacer viable esta línea de acción se tiene que enlazar con aquella que dispone “Establecer en el presupuesto una partida específica para financiar procesos de evaluación de programas y proyectos de intervención integral, con miras a generar evidencia para futuras iniciativas de prevención”, pues se contempla la necesidad de darle suficiencia presupuestal a la práctica (ver línea de acción IN-21).

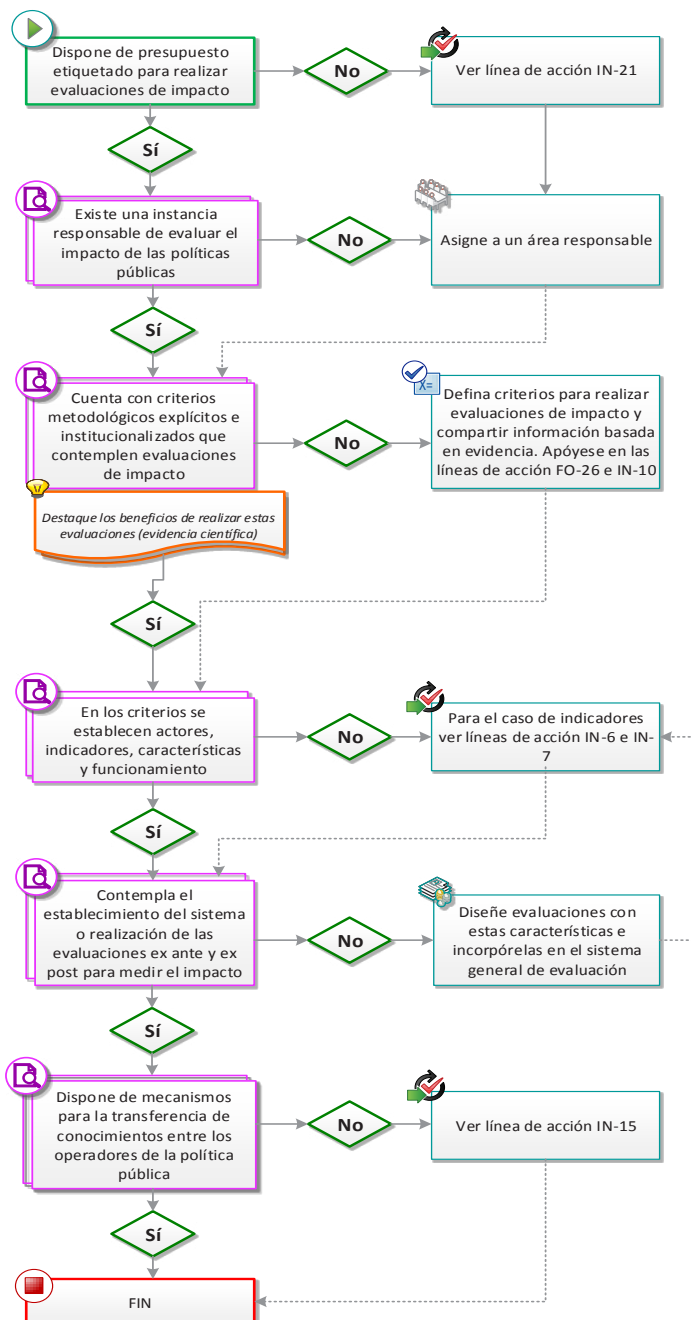
3. En caso de existir, se debe identificar si los criterios metodológicos que utiliza son explícitos y públicos mediante guías, lineamientos, protocolos, criterios o reglas de operación que puedan ser utilizados en la evaluación general de diversos sectores y si entre estos criterios se considera la aplicación de evaluaciones de impacto.
4. En caso de que no se disponga de esta línea de orientación, definir los criterios metodológicos para la realización de evaluaciones de impacto para programas o proyectos de prevención integral de la violencia y el delito o bien para la política pública general de prevención (ver línea de acción FO-26).
5. Luego del establecimiento de criterios sería conveniente formalizar la práctica mediante la instauración de un sistema explícito de monitoreo y evaluación para la medición de impacto. Al efecto podrían emitirse políticas, reglas de operación, manuales, reglamentos, entre otros mecanismos en los que se señalen claramente las características, actores y funcionamiento del sistema, así como la obligación de realizar intervenciones experimentales.

Reto: lograr convencer sobre la utilidad de realizar este tipo de evaluaciones a pesar del costo y el tiempo que pueden consumir (ver línea de acción IN-10). Esto significa que también se debe procurar garantizar su financiamiento durante varios años para contar con recursos suficientes que aseguren su correcta aplicación desde el inicio hasta el término.

6. Finalmente, el establecimiento del sistema y su réplica general en los órdenes municipal y subnacional estará condicionado por la aplicación de un programa de transferencia de conocimientos para difundirlo pues no basta la implantación y establecimiento de la obligatoriedad sino difundir sus cualidades, virtudes y funcionamiento con todos los operadores de los programas y proyectos de prevención (ver línea de acción IN-15).

1.3. Flujograma

IN-8: Establecer un sistema de monitoreo y evaluación ex-ante y ex-post para la medición de impacto de las intervenciones específicas de prevención integral e identificar prácticas efectivas, incluida, en el caso de que sea posible, la experimental con grupos de tratamiento y control



2. Autodiagnóstico institucional

Los responsables de implementar la acción deben tener presente que se asocia con otras líneas de acción por lo que no puede verse como un ejercicio aislado.

De igual forma, que es pertinente hacer un diagnóstico transversal para identificar esfuerzos o regulación nacional de fije criterios generales para los sistemas de monitoreo y evaluación en la administración pública y si hay antecedentes de esfuerzos específicos en materia de prevención.

Si fuera el caso, debe revisar la pertinencia de las metodologías para motivar verdaderamente un sistema amplio de monitoreo y evaluación para la medición de impacto, así como la obligación de realizar intervenciones experimentales y si se cuenta con un programa de transferencia de conocimientos para difundir nacionalmente sus características y funcionamiento.

Preguntas guía

- ¿Existe un organismo nacional responsable de la evaluación de las políticas públicas?
- En caso de existir, ¿cuenta con criterios metodológicos y que sean públicos?
- ¿Se coordina con otros organismos locales?
- ¿Se tienen metodologías específicas de monitoreo y evaluación para las políticas de prevención de la violencia y el delito?

3. Identificación de actores

Los actores asociados a la realización de esta línea de acción pueden clasificarse en internos y externos. Los internos corresponden a las áreas de la instancia rectora de prevención integral, sus homólogos en los órdenes subnacional y municipal, en tanto que los externos son, en caso de existir, las dependencias reguladoras del monitoreo y evaluación a escala nacional y los implementadores de los programas y proyectos de prevención que deben sujetarse a los criterios que dispongan en el orden nacional.

De la instancia rectora de la prevención:
Investigación y desarrollo, Seguimiento
y evaluación, Operación territorial e
información, y Capacitación y asistencia
técnica

Del orden subnacional y municipal: las
instancias homólogas a la nacional

De las instituciones rectoras del esquema
nacional de monitoreo
y evaluación: aquella rectora del orden
nacional

De otras áreas: aquellas que
implementan los programas y proyectos
de prevención

4. Previsión de recursos

El establecimiento del sistema y la elaboración de metodologías y demás instrumentos para regular y armonizar su implantación estaría contemplado en el presupuesto etiquetado que se plantea gestionar en otra de las líneas de acción incluyendo además recursos para materializar el programa de transferencia de conocimientos (talleres, seminarios, conferencias, cursos, etc.).

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Entre las ventajas se encuentra que al tener certeza sobre qué programas o proyectos tienen impactos positivos, entonces se puede canalizar el presupuesto público directamente hacia las intervenciones probadas mejorando así la relación costo efectividad del gasto fiscal.

A pesar de que no se ha encontrado un sistema explícito para monitorear y evaluar los programas y proyectos de prevención de la violencia y el delito, sí hay prácticas nacionales que priorizan el establecimiento de estas prácticas y que han construido un andamiaje institucional, procedimental y metodológico que podría servir de antecedente (Colombia y México) para adaptarlo al sector de la seguridad ciudadana, o bien, sumarse al sistema existente y adoptar su prácticas al sector.

A pesar de la dificultad que implica realizar ejercicios con un alto nivel de rigurosidad, se dispone de ejemplos simbólicos como el realizado en El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá que pueden servir de ejemplo para replicarse en otras materias específicas y países de la región.

Ejemplos

En 1994 la Ley Orgánica del Plan Nacional de Desarrollo estableció las directrices y surgió el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (SINERGIA) que se enfoca en el seguimiento y evaluación con énfasis en el logro de resultados. Bajo la coordinación del Departamento Nacional de Planeación de la Presidencia en una primera etapa desarrolló el marco conceptual, legal e instrumental básico de la evaluación y se introdujo la utilización continua de indicadores de gestión. En la segunda etapa se cambió de enfoque para que el monitoreo estuviera en el nivel de sector-programas y políticas haciendo una distinción clara entre las actividades de monitoreo y evaluación.

http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/Paper_Sinergia.pdf

<https://www.dnp.gov.co/DNP/sistema-gestion-de-calidad/Paginas/evaluacion.aspx>

Si bien el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) es una instancia mexicana reguladora de la evaluación de programas sociales, ha destacado técnicamente y funge como un referente local para la realización de evaluaciones de las políticas públicas. Cuenta con información metodológica e institucional para la realización de evaluaciones de diferente naturaleza (diseño, consistencia y resultados, específicas, específicas de desempeño, procesos, complementarias, impacto y estratégicas) por lo que ha elaborado, para armonizar los procesos, diversos instrumentos administrativos como modelos de términos de referencia, lineamientos, guiones de análisis de factibilidad, fichas, guías prácticas, modelos de indicadores, regulación para la difusión de resultados, entre otros que podrían servir como ejemplo y ruta a seguir para la implementación de un sistema similar en el ámbito de la prevención de la violencia y el delito.

<http://www.coneval.gob.mx/evaluacion/Paginas/Evaluacion.aspx>

Un ejemplo de un ejercicio con estas características se encuentra en la publicación *Evaluación de impacto de la estrategia basada en la comunidad de USAID para la prevención de la delincuencia y la violencia en América Central: Informe regional para El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá* que pone de manifiesto los resultados de un proyecto con varios años de duración y una evaluación que reflejó resultados positivos luego de intervenciones en el orden comunitario. De hecho concluyó en un conjunto de recomendaciones que se sintetizan en las siguientes líneas: "Hacer de los programas de prevención de la delincuencia y la violencia basados en la comunidad un arma de primera línea para mejorar la seguridad ciudadana, siendo idealmente una prioridad sobre las estrategias de mano dura. Mejorar la organización de la comunidad para hacer frente a la delincuencia y a la violencia. Aumentar el apoyo a las familias para reducir los factores de riesgo. Usar las escuelas para hacer frente a los factores de riesgo asociados con la participación de los jóvenes en actos delictivos y de violencia. Aumentar la seguridad en la escuela. Colaborar activamente con organizaciones religiosas y apoyar programas para jóvenes que organizan las iglesias. Mejorar la respuesta de la policía y los patrones de asignación".

http://www.vanderbilt.edu/lapop/carsi/Regional_Report_Spanish_Final_W_121714.pdf

IN-9

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer instituciones de carácter nacional rectoras y responsables de planificar y dar seguimiento las políticas públicas especializadas en prevención integral de la violencia y el delito con enfoque de seguridad ciudadana, las cuales contarán tanto con un componente normativo y orgánico como con capacidades profesionales y habilidades técnicas en el personal responsable de gestionar presupuestos ex profeso, destinados a soportar proyectos específicos para transformar las realidades de grupos en situación de vulnerabilidad o micro espacios territoriales a intervenir.
c) Estrategia	
	Formular un instrumento nacional, política, plan, programa o estrategia, que rijan y orienten las políticas de seguridad ciudadana y prevención integral, que incorpore procesos y mecanismos de transparencia, monitoreo y evaluación permanentes.
d) Línea de acción	
IN-9	Desarrollar un sistema de información para procesar los datos de los programas y proyectos de prevención, ordenar sus resultados, identificar prácticas que funcionan y generar inteligencia y conocimiento para la seguridad ciudadana.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

Corresponde desarrollar el sistema de información a los titulares de las áreas de Operación territorial e información, así como de Investigación y Desarrollo de las instancias rectoras de prevención integral de los órdenes nacional, subnacional y municipal, en coordinación con las instituciones del sistema de justicia penal y otras dependencias asociadas a la implementación de intervenciones específicas en la materia.

La persona encargada de la Operación territorial e información debe conocer y utilizar metodologías y procesos para la organización de información, contar con habilidades analíticas y criterio lógico para manejar instrumentos técnicos de planificación,

conocer sobre estructura organizacional y proyectos en ejecución, conocer sobre las metodologías que aplican al análisis de la seguridad ciudadana, así como las técnicas de programación y formulación de proyectos para la prevención integral de la violencia y el delito.

En tanto el encargado de Investigación y desarrollo deberá tener conocimiento y experiencia en el manejo de información, en la realización de estudios e identificación de buenas prácticas utilizando el método científico y evidencias empíricas, en la elaboración de mapas de riesgo sobre violencia y delincuencia, y en la vinculación con instituciones académicas nacionales e internacionales. Deberá tener conocimiento del idioma inglés, competencias y habilidades para la solución de problemas, negociación, comunicación efectiva, enfoque en resultados, pensamiento racional y estratégico.

1.2. Plan de trabajo

1. Revisar la existencia de un sistema de información nacional de seguridad ciudadana, analizar su integralidad o segmentación y dar cuenta si dispone de datos sobre programas, proyectos y resultados de prevención integral de la violencia y el delito.
2. Coordinar la integración de un grupo de trabajo multidisciplinario para realizar el mapeo y sistematización de la información relativa a fuentes, actores, programas, proyectos, financiamiento, beneficiarios, resultados y demás para, según sea el caso, impulsar o fortalecer el sistema de información.

Clave de éxito: contar con personas que, preferentemente, hayan tenido experiencia con la administración de bases de datos, programación y administración de proyectos, al mismo tiempo que tengan experiencia en temas asociados a la seguridad ciudadana.

3. Elaborar un documento metodológico o plan rector en el que se incorporen el objetivo general, objetivos particulares, cronograma de actividades, características y origen de la información, instancias generadoras de datos, fuentes de financiamiento, mecanismos de alimentación y procesamiento así como los productos que se dispersarán luego de realizar este trabajo.

Reto: elaborar un plan rector que incorpore componentes como cronograma de trabajo con descripción pormenorizada de actividades, procesos, tiempos y la distribución de trabajo.

4. El sistema de información deberá de construirse al amparo de por lo menos dos premisas básicas que son: recopilar y sistematizar la información de los programas y proyectos que se implementan e identificar las prácticas que funcionan o son prometedoras.

Reto: para cumplir con el objetivo de contar con un registro cuantitativo de los programas y proyectos de prevención integral se debe especificar el punto de inicio para la recopilación y sistematización de la información, diseñar la base de datos (homogénea) para vaciar los datos, establecer indicadores y mecanismos de monitoreo y evaluación, así como los mecanismos y criterios para dar a conocer los resultados.

Para el segundo objetivo será necesario constituir u organizar un grupo o “Consejo Técnico Asesor” que aglutine, además del grupo de trabajo multidisciplinario, un conjunto de expertos en las diversas temáticas que abarcan los programas y proyectos de prevención integral (prevención situacional, policía de proximidad, grupos vulnerables, etc.) con el propósito de analizar, calificar y clasificar aquellas prácticas exitosas, las prometedoras y también aquellas que no son efectivas.

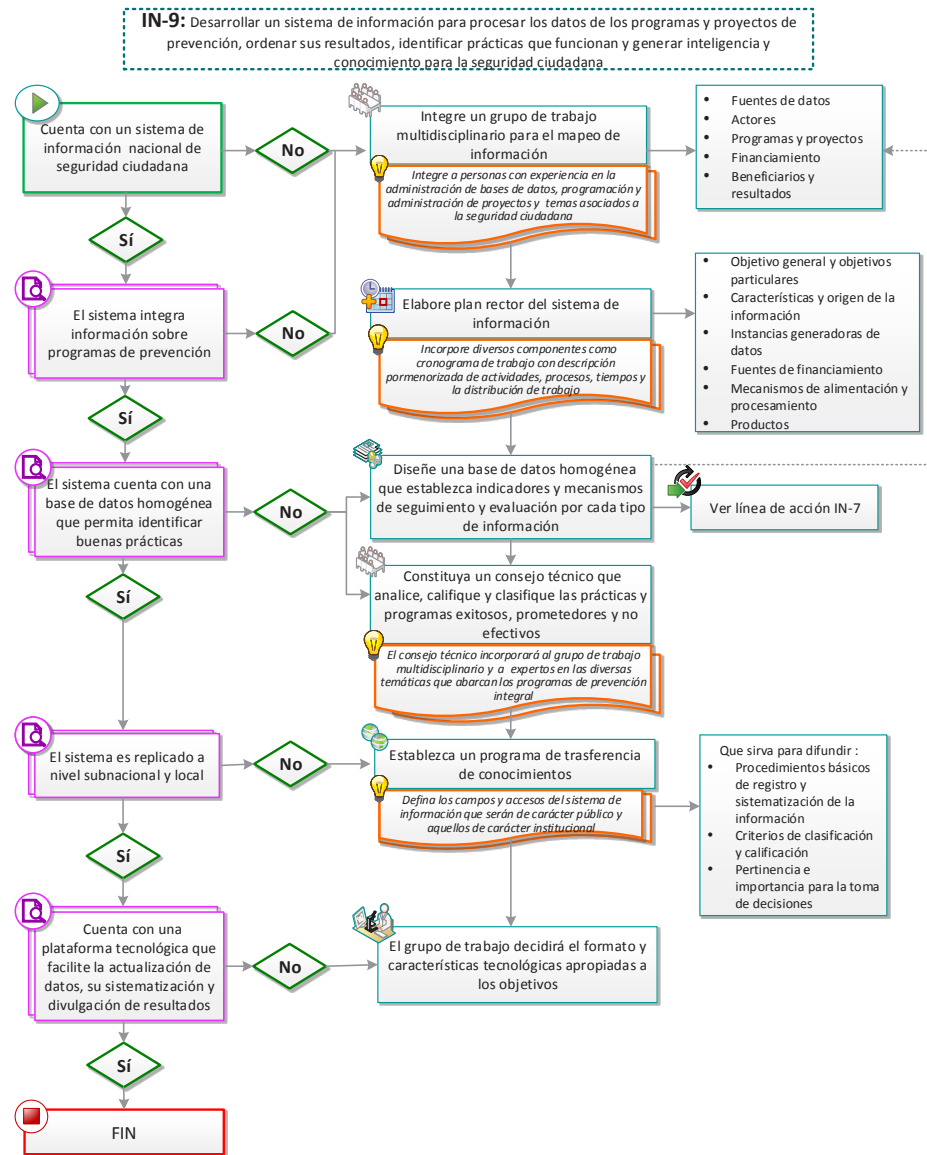
5. Para asegurar su consolidación y réplica general en los órdenes municipal y subnacional sería pertinente establecer un programa de transferencia de conocimientos para difundir el sistema, los procedimientos básicos de registro y sistematización de la información, así los criterios de clasificación y calificación, su pertinencia e importancia para la toma de decisiones.

Reto: definir los campos y accesos del sistema de información que serán de carácter público y aquellos cuyo consumo será de carácter institucional.

6. Para ambos objetivos, el grupo de trabajo multidisciplinario decidirá el formato y las características tecnológicas necesarias para soportar la plataforma respectiva.

Clave de éxito: en la medida de lo posible debe hacerse referencia permanente al sistema de información en los documentos rectores de orden programático y demás disposiciones reglamentarias.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

El líder del proyecto deberá identificar las experiencias locales sobre la sistematización de los proyectos y programas de prevención integral que se han desarrollado en su país en cualquier nivel de gobierno, como un primer paso para identificar el punto del cual va a partir el desarrollo de los trabajos con motivo de la presente

línea de acción, determinando si solamente es necesario fortalecer el sistema de información existente o si va a generar desde cero el mecanismo y, en consecuencia, prever los requerimientos de recursos y materiales que necesitarán para alcanzar el objetivo.

Preguntas guía

- En su país, ¿existe un sistema de información sobre los programas y proyectos de prevención que haya desarrollado el gobierno nacional, estatal y/o local?
- En su país, ¿existe un sistema de información sobre los programas y proyectos de prevención que haya desarrollado el ámbito académico, el sector privado y/u organizaciones de la sociedad civil?
- ¿Cuenta con una base de datos homogénea, confiable y actualizada de los programas y proyectos (con datos como nombres, beneficiarios, problemáticas atendidas, implementadores, recursos invertidos, beneficiarios, resultados, entre otros)?
- La base de datos, ¿cuenta con un sistema eficiente de evaluación y clasificación?

3. Identificación de actores

Instancia rectora de las políticas de prevención. Además de ser la dependencia que lidera la implementación de la línea de acción, deberá garantizar el éxito de la misma, por lo que la selección de los funcionarios públicos que conformen el grupo de trabajo multidisciplinario debe ser cuidadosa y basada en los méritos, experiencia y capacidades de los participantes.

Otros actores. Funcionarios públicos de otras instancias de los distintos niveles de gobierno, miembros de organizaciones de la sociedad civil, académicos y consultores especializados pueden incorporarse a los procesos de trabajo, particularmente cuando toca integrar el Consejo Técnico Asesor pues su *expertise* en las temáticas descritas se traducirá en un sistema de información válido que acote las intervenciones de prevención integral a aquellas basadas en evidencia.

Instancia rectora de las políticas de prevención integral

Consejo Técnico Asesor (expertos, académicos, sociedad civil)

Instancias relacionadas con la prevención de la violencia y la delincuencia

4. Previsión de recursos

Para ejecutar esta línea de acción, se requieren recursos adicionales a los etiquetados a la instancia rectora de prevención para la conformación del Comité Técnico Asesor, la puesta en marcha y mantenimiento de la plataforma tecnológica que soportará el sistema de información y los gastos implícitos a la transferencia del conocimiento.

Es importante señalar que esta línea de acción, a partir de que se implementa, debe de tener continuidad, por lo que el financiamiento debe institucionalizarse.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Las intervenciones de prevención integral basadas en evidencia utilizan los recursos públicos (humanos, materiales y financieros) en programas y proyectos que van a dar resultados, por lo que generar una base de información accesible para los tomadores de decisiones y, preferentemente también al público en general, que integre un catálogo de conocimientos sobre los que puede recaer el gasto ayuda a orientar y maximizar los esfuerzos institucionales y sociales.

En el mismo sentido, la base de información cuantitativa pone en perspectiva el destino del presupuesto público, para conocer de manera numérica cuáles han sido los alcances de cada uno de los proyectos y programas implementados en un periodo de tiempo, dando cuenta del presupuesto ejercido, población beneficiada y territorios intervenidos, entre otros indicadores.

Es oportuno señalar que a nivel mundial investigadores expertos han realizado trabajos que ejemplifican la importancia del desarrollo de esta línea de acción, en particular se describen los casos de las plataformas Crime Solutions —iniciativa del gobierno de Estados Unidos— y el banco de buenas prácticas derivado del Proyecto de Fortalecimiento de Programas de Prevención Comunitaria del Delito en Chile.

A manera de corolario, se describe el ejemplo de un compendio de 100 prácticas prometedoras que derivó en una publicación que muestra una de las posibilidades de intercambio de conocimiento que podrían utilizarse para los efectos de esta línea de acción.

Ejemplos

Crime solutions

Crime Solutions es un programa del Departamento de Justicia del Gobierno de Estados Unidos que se caracteriza por investigar y calificar, a partir de una rigurosa revisión metodológica, qué es lo que funciona en materia de justicia criminal y justicia juvenil entre otros temas; para lograr este objetivo, cuenta con un equipo de investigadores y expertos en la materia.

En esta plataforma se pueden encontrar programas y prácticas efectivas estudiadas y valoradas por el grupo de expertos, además de que se pueden identificar fácilmente a través de la semaforización de las valoraciones (verde las prácticas efectivas, amarillo las que son promisorias y en rojo las que no tuvieron efectos).

<http://www.crimesolutions.gov/>

CESC Chile

El Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile ha mantenido un sistema de información al que denominó "Banco de Buenas Prácticas de Prevención del Delito en América Latina y El Caribe" en el que se integran, por temáticas y país, los diferentes programas y proyectos desarrollados en el continente que fueron valorados por los investigadores expertos.

<http://comunidadyprevencion.org/wp/> (CESC Chile)

<http://seguridadenbarrios.cl/buenaspracticasenprevencion.org/index.html>

100 Promising Practices on Safer Cities

Es un documento elaborado por el Programa de Ciudades Seguras de UN-HABITAT con el apoyo del Centro Internacional de Prevención del Delito y el Foro Europeo de Seguridad Urbana que recopila las prácticas realizadas por países de todo el orbe sobre temas como jóvenes, género, desarrollo urbano y policía, entre otros.

http://efus.eu/files/2014/12/FINAL_-100-PROMISING-PRACTICES-ON-SAFER-CITIES-WORK-IN-PROGRESS.pdf

IN-10

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Formular un instrumento nacional, política, plan, programa o estrategia, que rijan y orienten las políticas de seguridad ciudadana y prevención integral, que incorpore procesos y mecanismos de transparencia, generación de información y monitoreo y evaluación.
d) Línea de acción	
IN-10	Impulsar la realización de evaluaciones de impacto con perspectiva de costo eficiencia para promover el uso racional de los recursos económicos, difundir ampliamente los beneficios monetarios de invertir en prevención y valorar la pertinencia del gasto público en las diferentes áreas de la seguridad.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

El Titular de la Instancia Rectora de la Política Pública de Prevención Integral (TIRPPI) será el encargado de impulsar las evaluaciones de impacto, por conducto del área de Seguimiento y evaluación apoyada en el área de Investigación y desarrollo, o bien mediante personal que opere en la estructura señalada en las líneas de acción IN-8 e IN-9.

El funcionario designado responsable habrá de tener conocimiento en evaluaciones de impacto de tipo experimental y por tanto una sólida formación en ciencias exactas como las matemáticas y disciplinas como la estadística y conocimientos en seguridad.

Como actores estratégicos para operacionalizar esta línea de acción se encuentran los responsables de las instancias encargadas de realizar evaluaciones a escala nacional de las políticas públicas, con conocimientos en seguridad y prevención o bien, evaluadores institucionales externos con capacidad técnica y operativa para realizar evaluaciones experimentales que sustenten las perspectivas de costo eficiencia.

1.2. Plan de trabajo

1. La instancia rectora de prevención identificará si existe una dependencia responsable de realizar evaluaciones en el orden nacional, subnacional o local de las políticas públicas existentes. En caso de existir, se vinculará con el área respectiva para fijar criterios conjuntos de evaluaciones de impacto con perspectiva costo-eficiencia en materia de intervenciones para prevenir la violencia y el delito.

Si no existe instancia responsable de evaluar la política nacional, entonces la instancia rectora buscará vincularse con evaluadores externos, ya sea del ámbito privado o evaluadores pertenecientes a organismos internacionales de cooperación, desarrollo y asistencia técnica, preferentemente aquellos dedicados a la prevención.

2. De manera paralela, la instancia responsable de prevención realizará un diagnóstico para determinar si el área de Seguimiento y evaluación cuenta con personal capacitado para realizar por sí mismo evaluaciones de impacto.

En caso de no contar con personal con estas características, la presente guía considera como condición necesaria de éxito, la instrumentación de un programa de transferencia de conocimientos para formar cuadros administrativos y operativos con capacidad para evaluar el impacto de las políticas de prevención de la violencia y el delito en el orden nacional, subnacional o local.

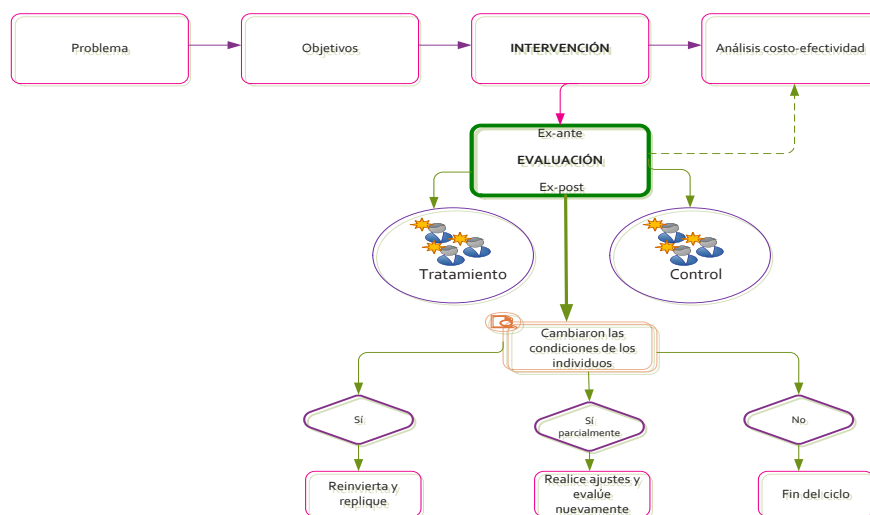
3. Posteriormente la instancia responsable de prevención indagará si actualmente cuenta con presupuesto específico para realizar evaluaciones de impacto de los proyectos de prevención integral. Si cuenta con presupuesto, la instancia rectora estimará el número de proyectos que puede evaluar y en caso de que el presupuesto sea insuficiente para la evaluación de todos los proyectos, entonces establecerá mecanismos para dar prioridad a la evaluación y fijará un calendario a efecto de evaluar, de manera escalonada, la totalidad de los proyectos instrumentados. En caso de no contar con recursos etiquetados para tal fin, puede consultar la línea de acción IN-21.

Marco de referencia: una evaluación de impacto es “la medición de los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a un programa o a una política específica. Su propósito general es determinar la efectividad de las políticas, programas o proyectos ejecutados” (Navarro, H. 2005, p. 17).

Generalmente las evaluaciones de impacto pretenden estimar el *contrafactual*, es decir, estimar cuál habría sido el resultado en los participantes sin la intervención de un programa o política. Para ello, recurre a métodos de aleatorización y experimentación para grupos de tratamiento y control (ver línea de acción IN- 8).

Para que un proyecto considere una evaluación de impacto, debe plantear una teoría del cambio, es decir, una descripción de la lógica causal para el logro de resultados. “La teoría del cambio es fundamental para cualquier evaluación de impacto, ya que esta se basa en las relaciones de causalidad (...) que debe ser capaz de discernir entre los logros del programa y las condiciones o influencias ajenas al programa” (Gertler P. et al., 2011 pp. 22 y 24). Es por ello que resulta imprescindible que todos los proyectos de prevención integral que presenten ejecutarse, consideren una teoría del cambio a efecto de que posteriormente puedan ser evaluados.

Esquema de evaluación de impacto



Se han generado vínculos entre distintos profesionistas alrededor del mundo para crear redes de asistencia y promoción de las evaluaciones de impacto, por ejemplo, la Red de Redes para la Evaluación de Impacto (Network of Networks on Impact Evaluation), la Asociación Africana de Evaluación (African Evaluation Association) y la Red de Evaluación de la Asociación de Economía de América Latina y El Caribe.

4. Una vez que se cuente con presupuesto para realizar evaluaciones de impacto, se emitirán lineamientos para la realización de estos procesos. Los lineamientos contendrán los siguientes criterios mínimos:

- Responsable de realizar la evaluación.
- Descripción de la metodología para realizar las evaluaciones de impacto (aleatorización, etapas, tamaño de la muestra, cálculo de poder, entre otros).
- Proyectos que son susceptibles a evaluación (entre los criterios de priorización se encontrará que el proyecto ejecutado cuente con una teoría del cambio).
- Mecanismos de divulgación de resultados.

5. Finalmente, la instancia rectora de prevención fijará criterios de entrega y difusión de resultados de las evaluaciones de impacto. Como condición necesaria e independientemente de los impactos que arroje la evaluación, se deberá considerar un apartado orientado hacia la evaluación costo-eficiencia.

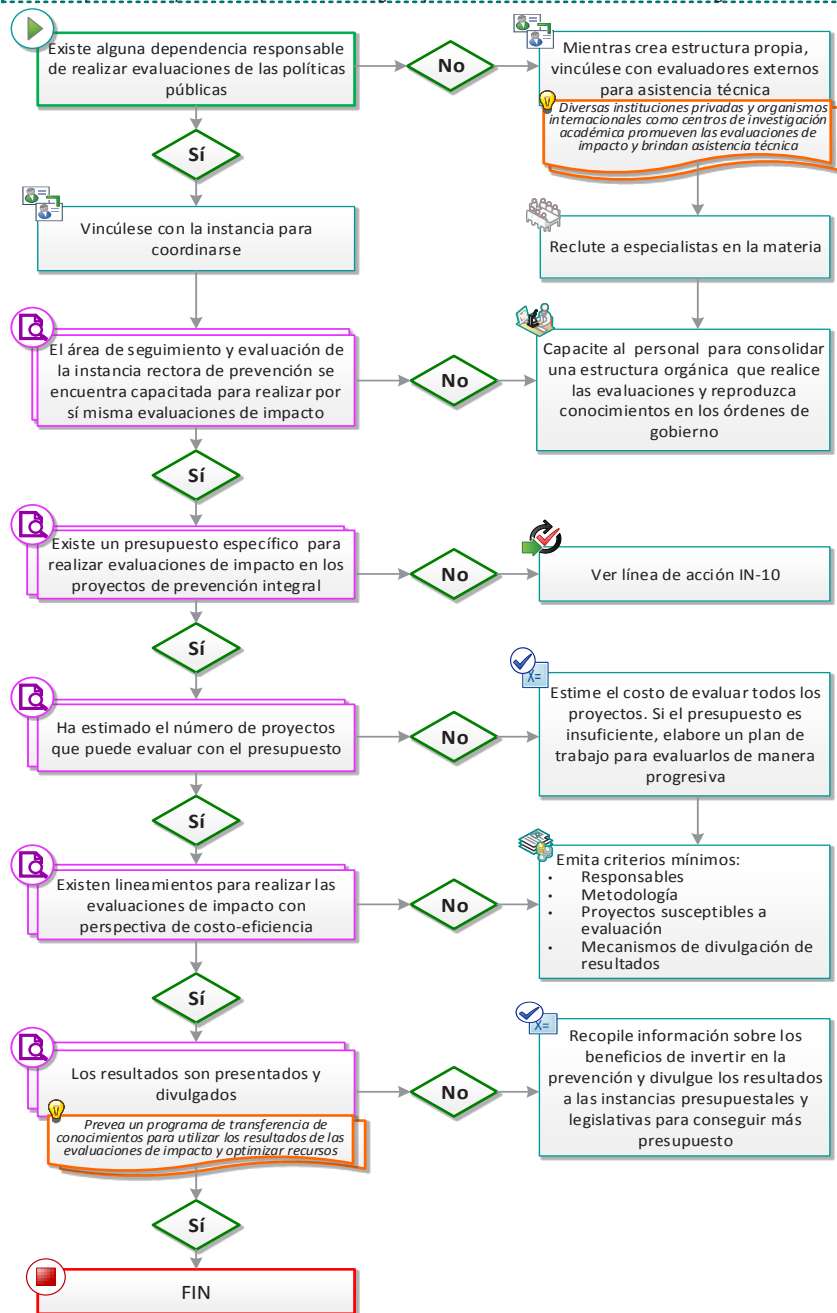
En esta etapa, la instancia rectora incentivará mecanismos para la transferencia de conocimientos a operadores locales a efecto de que los proyectos que se instrumenten en el futuro, estén sustentados en evidencia y optimicen así, los recursos disponibles. También servirá para robustecer un sistema de información sobre prácticas que funcionan o son prometedoras (ver líneas de acción IN- 9 y FO-26).

Con base en la información obtenida mediante las evaluaciones de impacto, la instancia rectora recopilará evidencia sobre los beneficios de invertir en la prevención y presentará los resultados a las instancias presupuestales y legislativas correspondientes a efecto de equilibrar los presupuestos que se destinan al sistema de seguridad y justicia penal con lo asignado a prevención integral (ver línea de acción IN-16), así como para gestionar mayores recursos.

Clave de éxito: una vez que se han obtenido los resultados de la evaluación de impacto, se pueden realizar diversas combinatorias de análisis entre las que destaca la orientada al costo-efectividad. Con esta metodología se busca calcular “los beneficios totales previstos de un programa en comparación con el total de costos previstos [es decir], cuantifica todos los costos y beneficios previstos de un programa para poder compararlos y valorar si los beneficios totales compensan los costos totales (Gertler P. et al., 2011, *La evaluación de impacto en la práctica*, Washington: Banco Mundial).

1.3. Flujograma

IN-10: Impulsar la realización de evaluaciones de impacto con perspectiva de costo eficiencia para promover el uso racional de los recursos económicos, difundir ampliamente los beneficios monetarios de invertir en prevención y valorar la pertinencia del gasto público en las diferentes áreas de la seguridad



2. Autodiagnóstico institucional

Conocer con certeza las capacidades humanas, estructurales y financieras para realizar evaluaciones de impacto resulta fundamental para detonar los trabajos de generación de evidencia en materia de prevención de la violencia y el delito.

Sin embargo, si la instancia rectora identifica que no cuenta con los recursos necesarios para desarrollar por sí sola las evaluaciones de impacto, entonces se recomienda vincularse con un evaluador externo, de manera transicional en lo que logra consolidarse un sistema de evaluación al interior de la estructura.

Preguntas guía

- ¿Cuenta con presupuesto para realizar evaluaciones de impacto?
- ¿Ha realizado evaluaciones de impacto que incorporen la perspectiva costo-eficiencia?
- ¿Cuenta con estructura orgánica suficiente y capacitada para realizar evaluaciones de impacto?
- ¿Cuenta con estructura orgánica suficiente y capacitada para realizar por sí misma evaluaciones de impacto?
- ¿Los resultados de las evaluaciones de impacto constituyen un elemento indispensable para la ejecución de intervenciones futuras?

3. Identificación de actores

Como actor principal de esta línea de acción se encuentra la instancia rectora de prevención quien impulsará la realización de las evaluaciones de impacto. Como actores estratégicos se encuentran directamente los responsables de evaluar el impacto de los proyectos de prevención integral quienes podrán formar parte de la instancia rectora de prevención, o bien, ser parte de una organización de evaluadores externos.

Finalmente, se identifican los operadores locales, quienes privilegiarán la ejecución de proyectos con evidencia de éxito y con una relación positiva en términos de costo-eficiencia.

TIRPPI

Responsables de
realizar evaluaciones
de impacto

Operadores locales

4. Previsión de recursos

Para la ejecución de esta línea de acción no se requieren recursos adicionales sino la reestructuración presupuestal a partir de lo dispuesto en la línea de acción IN-21.

En caso de no existir tal presupuesto y de no contar con estructura suficiente y capacidad dentro de la instancia rectora de prevención, habrá de recurrirse a evaluadores externos lo cual requeriría destinar recursos para el pago de los servicios.

Como alternativa se encuentran la búsqueda de cooperación proveniente de organizaciones para el desarrollo de carácter regional o internacional.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Los costos de no realizar evaluaciones de impacto rigurosas —con tratamientos de control y experimental— son altos. Al no evaluar la efectividad del programa, no existe posibilidad de conocer las dimensiones reales del impacto y por lo tanto, no se puede realizar una valoración objetiva sobre lo que funciona y lo que no tiene efectos. Así, implementar proyectos de prevención de la violencia y el delito que no funcionan, no solo tienen repercusiones monetarias graves por el desperdicio de recursos sino que se corre el riesgo de no prevenir de manera efectiva situaciones de violencia y delito con condiciones fatales para las víctimas y perpetradores.

De acuerdo con Gertler et. al. (2011), la realización de una evaluación de impacto representa entre el 0,2% y el 13,3% del costo total del proyecto. La evaluación, vista como inversión, puede ahorrar erogaciones significativas pues evaluar el impacto de un proyecto constituye una oportunidad para generar evidencia sólida que permita replicar prácticas con cierto grado de certeza sobre el éxito que tendrán y contribuye a lograr un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Ejemplos

Las evaluaciones de impacto representan una herramienta utilizada cada vez con mayor frecuencia para la toma de decisiones. Por ejemplo, en 2004 el Banco Mundial financió menos de cincuenta evaluaciones de impacto alrededor del mundo. Para el año 2010, se realizaron más de trescientas evaluaciones en Asia, América Latina, Oriente Medio, África y Europa.

Entre las evaluaciones realizadas por el Banco Mundial, se identifican las transferencias monetarias condicionadas y otras relacionadas con la salud y control de enfermedades.

Por lo que toca a la prevención de la violencia y el delito, y la incorporación de la perspectiva costo-efectividad, se identificó la plataforma <http://www.blueprintsprograms.com/>, la cual recopila información de intervenciones y sus respectivas evaluaciones experimentales para fijar programas modelo y promisorios en la prevención de la violencia y la delincuencia, en especial intervenciones en niños y adolescentes.

En cada programa, es posible identificar un apartado relativo al costo-efectividad de la intervención, mediante la cual, los operadores pueden estimar los beneficios de invertir en la prevención.

En Costa Rica se identificaron otros insumos para la evaluación, aunque estrictamente no pertenecen a la categoría de impacto. Por ejemplo se identificó la guía metodológica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de infraestructura, equipamiento y operación policial en Costa Rica, la cual puede ser consultada en <http://documentos.mideplan.go.cr:8080/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/415e5022-25c1-4aa4-bfd2-def6d4214830/Guia%20Infraestructura%20equipamiento%20y%20operacion%20policial.pdf>

En el ámbito de la salud, se identifica el Modelo conceptual y estratégico de evaluación de impacto de las acciones en salud (<http://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/sobre-ministerio/modelo-conceptual-y-estrategico/2574-modelo-conceptual-y-estrategico-de-evaluacion-de-impacto-de-acciones-en-salud/file>), mismo que podría servir como eferente para otras evaluaciones de impacto.

Por lo que toca a la prevención de la violencia y el delito, en Costa Rica se implementó el Programa de Seguridad Comunitaria, el cual fue evaluado desde un enfoque de buenas prácticas.

IN-11

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Diseñar y/o consolidar un servicio profesional de carrera en materia de prevención integral de la violencia y el delito, para construir, fortalecer y consolidar capacidades institucionales y ciudadanas a través del talento humano.
d) Línea de acción	
IN-11	Elaborar un programa rector de formación profesional con actualización continua, dirigido a los funcionarios públicos nacionales y locales responsables de las etapas de planeación, administración, ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas de prevención integral.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

El responsable de encabezar la línea de acción será el Titular de la Institución Rectora de las Políticas de Prevención Integral de la violencia y el delito (TIRPPI), asistido por los responsables de las oficinas de Planeación y Administración y de Capacitación y Asistencia Técnica y, de ser el caso, el director de la instancia responsable de brindar capacitación los funcionarios públicos correspondientes y en concreto a los funcionarios públicos en seguridad.

En un segundo plano, identificar un responsable por institución, ministerio o dependencia del sistema de justicia penal desde los encargados de las áreas de prevención, hasta las de reinserción social pasando por la procuración y administración de justicia. En este caso, se vincularán con el área de desarrollo institucional o capacitación.

1.2. Plan de trabajo

1. El TIRPPI presentará a las instancias responsables en el orden subnacional y local, un documento preliminar que exponga la finalidad de elaborar un programa rector de profesionalización. Entre los objetivos que se deben hacer explícitos se encuentran los siguientes:
 - Institucionalizar la formación inicial y continua de los funcionarios encargados de la planeación, administración, ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas de prevención integral a efecto de desarrollar y fortalecer sus competencias.
 - Diseñar mecanismos para fortalecer la formación de mandos y líderes de equipos de trabajo que consoliden la política pública a lo largo del tiempo.
 - Asegurar la correspondencia entre el programa rector de profesionalización y el sistema de ingreso y permanencia destinado a servidores públicos (ver línea de acción IN-12).
 - Promover la formación de una plantilla docente y su vinculación efectiva con universidades y centros de estudio con el propósito de que aporten conocimiento y metodología a los funcionarios públicos encargados de la prevención integral (ver línea de acción IN-13 e IN-14).
 - Diseñar otros mecanismos que la instancia rectora de prevención considere importantes para lograr el efectivo desarrollo y evaluación de competencias y habilidades del personal sustantivo encargado de la prevención integral.
2. El TIRPPI presentará el documento ante sus homólogos locales a efecto de convocar a una reunión en la que se detone el análisis y la discusión en torno a los contenidos mínimos que habrá de tener el programa rector. Para ello, se reunirán las instancias responsables de participar en el diálogo interinstitucional, en el que además de identificar retos y recabar propuestas por temática, se compartan experiencias intersectoriales exitosas a efecto de replicarlas a contextos específicos (ver línea de acción FO-27).

En la reunión se á un calendario en el que será aprobado el programa rector de profesionalización, aplicable a todos los funcionarios asociados a la prevención integral y miembros del sistema de justicia penal.
3. Diagnóstico. A partir de la información recopilada en el diálogo intersectorial y la proporcionada por las instancias responsables de manera individual, se elaborará un diagnóstico que contendrá los principales requerimientos en materia de profesionalización. Asimismo, la instancia rectora identificará todo lo necesario para vincularse con universidades, expertos y centros de formación académica con el propósito de diseñar una ruta crítica para la profesionalización de los funcionarios (para mayor referencia sobre la vinculación con instituciones de educación superior, y la eventual formación de funcionarios en estos espacios educativos, consultar la línea de acción IN-13).

4. El TIRRPPI comenzará con la integración del documento que sirva de base para el programa rector de profesionalización, el cual deberá contener los siguientes elementos mínimos:

- Programa curricular. Descripción amplia de los contenidos generales y específicos, estableciendo carga horaria y periodos escolares.
- Contenido diferenciado para cada una de las siguientes áreas: formación inicial, actualización, formación especializada y alta dirección. En la medida de lo posible se establecerán los perfiles de quienes habrán de ser capacitados en cada área y siempre se incluirán los elementos deontológicos.
- Establecimiento de un sistema de evaluación basado en competencias y desempeño acorde a los contenidos establecidos. Cabe señalar que los resultados del sistema de evaluación serán criterios importantes para la promoción y permanencia de los funcionarios (para consultar otros criterios de ingreso y permanencia revisar la línea de acción IN-12).

Clave de éxito: prevea que uno de los módulos de capacitación corresponda a la implementación de programas y proyectos de prevención integral sustentados en evidencia de éxito.

Clave de éxito: además de los contenidos señalados, el programa rector deberá contener:

1. Un prototipo con características y criterios que deberán reunir las instancias e instituciones que habrán de aplicar el programa, así como los perfiles de los funcionarios asociados.
2. Un módulo específico para generar y difundir conocimientos relacionados con la planeación, la programación, la administración y el ejercicio de inversiones públicas y privadas en proyectos de prevención integral.
3. Se podría aprovechar la iniciativa para fijar reglas, criterios y condiciones para certificar a personas físicas y morales autorizadas para dirigir la implementación de proyectos e intervenciones de prevención integral de la violencia y el delito en los ámbitos subnacional y local.

5. De manera adicional, el Programa Rector establecerá responsables y presupuestos para materializar la profesionalización de los funcionarios. En el caso de los responsables, el TIRRPPI investigará si dentro de la estructura orgánica se dispone de capacidad técnica y operativa para instrumentar por sí mismos el programa rector. En caso contrario se vinculará con instituciones de educación superior que hayan incorporado programas de licenciatura o posgrado para la formación de profesionales en seguridad ciudadana y prevención integral (ver línea de acción IN-13). Cabe señalar que esta medida habrá de ser transicional, pues la instancia rectora y las

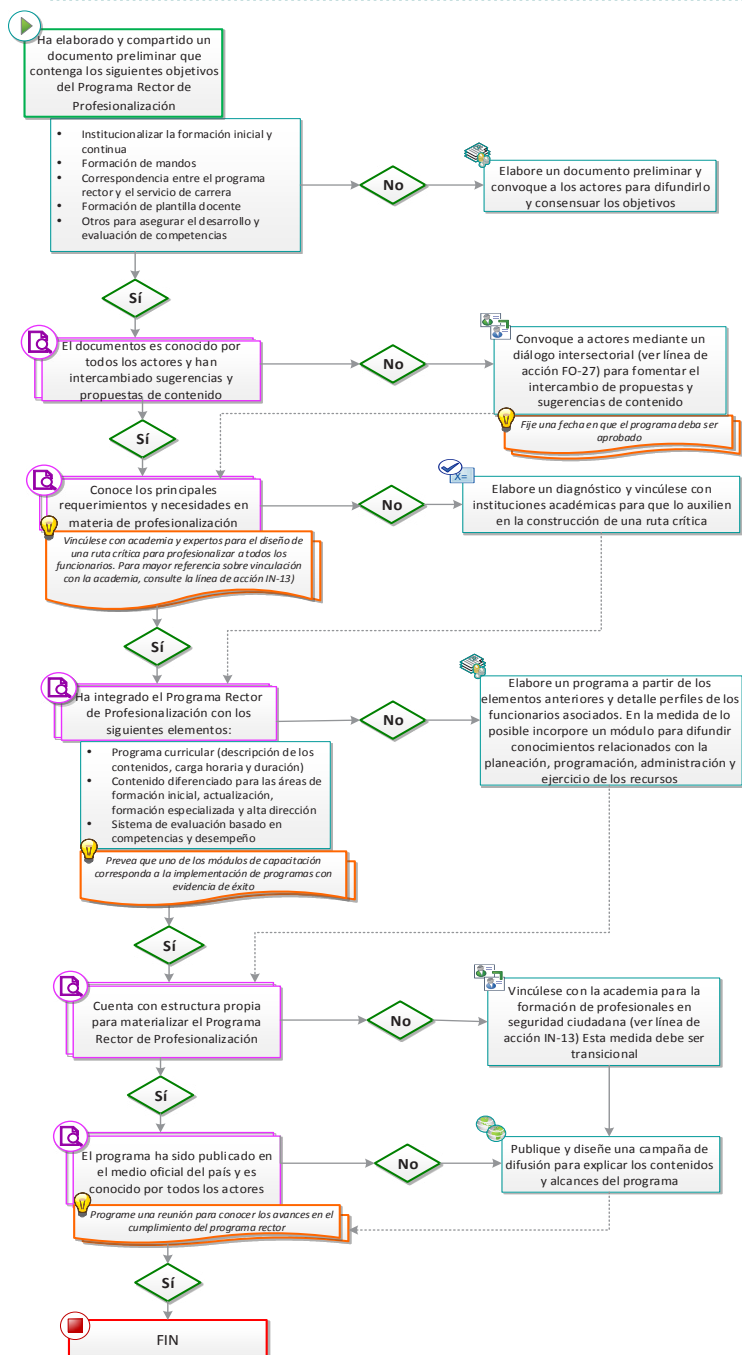
instancias responsables en los órdenes subnacional y local habrán de generar estructura propia.

Reto: consolidar un sistema de desarrollo académico y profesional para funcionarios encargados de la prevención integral, que pueda ser operado al interior de las estructuras de las instancias de prevención, evitando así el traslado innecesario por parte de los funcionarios. Al mismo tiempo, se aseguraría que los contenidos teóricos correspondieran con los requerimientos prácticos derivados del trabajo en las instituciones.

6. Posteriormente, el TIRPPI elaborará la versión final del Programa Rector y convocará a las instancias correspondientes a efecto de aprobarlo. Una vez aprobado, el programa será publicado y difundido en el medio oficial del gobierno del país a efecto de hacerlo entrar en vigor.
7. Finalmente, se instrumentará una campaña de difusión del programa y de explicación de contenidos y alcances. En la medida de lo posible, el TIRPPI convocará a reuniones periódicas para realizar una evaluación sobre los avances en el cumplimiento del Programa.

1.3. Flujograma

IN-11: Elaborar un programa rector de formación profesional con actualización continua, dirigido a los funcionarios públicos nacionales y locales responsables de las etapas de planeación, administración, ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas de prevención integral.



2. Autodiagnóstico institucional

Se trata de buscar y encontrar antecedentes y referencias nacionales que sirvan para definir el instrumento que será el eje rector de los procedimientos de formación inicial, de actualización y de especialización de aquellos servidores públicos que serán responsables de conducir las políticas de prevención integral desde las instituciones de gobierno, con lo cual el objetivo central es ir consolidando talento humano y masa crítica institucional que le dé permanencia a las estrategias y acciones correspondientes y coadyuve al servicio profesional de carrera en materia de prevención integral de la violencia y el delito.

Preguntas guía

- ¿Existe un plan o instrumento rector de profesionalización en materia de seguridad ciudadana con enfoque de prevención integral?
- ¿Existe una academia de seguridad que pueda integrar dicho instrumento rector?
- ¿Dicha academia es única para todos los niveles de administración, nacional y local?
- ¿Existen programas de capacitación en materias específicas de prevención de la violencia y el delito?
- ¿Existen programas de investigación en prevención de delitos?
- ¿Ha diseñado una currícula con carga horaria para capacitar de manera continua a los funcionarios?
- De ser el caso, ¿existe una institución ex-profeso que imparta los cursos de formación profesional?

3. Identificación de actores

Por parte del sector público participan la instancia rectora de las políticas de prevención integral, por conducto del TIRPPI las áreas de Planeación y Administración y de Capacitación y Asistencia Técnica, un representante de las instituciones operadoras del sistema de justicia penal, así como de las que ejecutan las políticas de desarrollo social. Igualmente, y de ser el caso, el ente responsable de otorgar los servicios de formación y capacitación a los funcionarios públicos.

Asimismo, se invitará a participar a instituciones académicas y de investigación, que tengan experiencia en impartir capacitación en las temáticas relativas a la prevención social, comunitaria, situacional y psicosocial de la violencia y el delito, o bien, que puedan hacer sugerencias de contenidos, perfiles y estructuras para enriquecer el programa rector.

Instancia rectora de la política de prevención integral (nacional, subnacional y local)

Instituciones académicas y de investigación

Áreas responsables del desarrollo profesional o de capacitación

4. Previsión de recursos

La elaboración programa no requiere de mayores recursos, salvo aquellos que sean necesarios para sustentar el procedimiento propio de su elaboración. En todo caso, en presupuestos *ex profeso* se deben establecer previsiones para soportar la creación de instancias específicas para otorgar los servicios de profesionalización.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

La elaboración de un programa rector de profesionalización permitirá fortalecer la visión institucional —y ciudadana— en el paradigma de la seguridad ciudadana y la prevención integral de la violencia y el delito y, de esta forma, asegurar la articulación coordinada, alineada y permanente de las políticas públicas relativas.

Ejemplos

Existen ejemplos sobre documentos rectores de profesionalización para funcionarios relacionados con las áreas de seguridad y justicia penal. Tal es el caso del Programa Rector de Profesionalización para la policía mexicana que puede ser consultado en:

<http://www.jeiruegas.com/docs/ANEXOS%20PRP%2022082014.pdf>

Por parte de la iniciativa privada, se identificaron cursos en materia de prevención de la violencia y el delito en Perú <http://www.esan.edu.pe/programas-institucionales/programas-academicos/programa-de-especializacion-en-gestion-estrategica-con-mencion-en-seguridad-ciudadana/> y Venezuela <http://www.incasi.com/estudios-seguridad/index.html>. Sin embargo, los funcionarios deben destinar recursos propios para asistir a las capacitaciones.

Como un ejemplo de vinculación con la academia, como fuente de transferencia de conocimientos y las instituciones de seguridad, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales con sede en Ecuador, en colaboración con el Centro Latinoamericano de Estudios Políticos y la Red de Apoyo de Gobiernos locales, realizó el curso de especialización *Gestión de la seguridad ciudadana en los municipios de Ecuador*, el cual se lleva a cabo a través de una plataforma virtual con un costo aproximado de 800 dólares estadounidenses.

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BXAw6-vVrIJ:www.comaga.org.ec/index.php/component/docman/doc_download/176-invitation-oficio-181-sg-comaga-2012%3FItemid%3D26+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx

Por otra parte, la Universidad de Chile mediante el Instituto de Asuntos Públicos, pone a disposición de los interesados un catálogo de posgrados, especializaciones y diplomados en materia de seguridad pública; sin embargo, la inscripción y colegiaturas deben ser cubiertas por el usuario.

<http://www.inap.uchile.cl/>

A nivel local, en Costa Rica cuentan con el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local: cuya función es apoyar a los municipios en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los actores locales a través de la formación, asimismo cuentan con la Licenciatura en Prevención del Delito, Ciencias Criminológicas UNED, la cual se encuentra en proceso de implementación y el bachillerato en ciencias policiales.

		Asignatura	Créditos	
Licenciatura en Criminología	K	Manejo de bases de datos para análisis de la información	3	p
		Métodos y técnicas de investigación para criminólogos	4	p
		Políticas Públicas criminológicas	4	p
		Castigo, Reclusión y Sistemas penitenciarios	3	p
		Subtotal de créditos	14	
	L	Análisis criminal	4	p
		Victimología	3	p
		Prevención del delito	4	p
		Subtotal de créditos	11	
	M	Crimen organizado	4	p
		Intervención en crisis y abordaje de la violencia	4	p
		Intervención social y educativa del infractor	3	p
		Subtotal de créditos	11	
	Total de créditos de la licenciatura en criminología		36	

También se identificó la existencia de la Cátedra Alessandro Barratta y el ILANUD, que ofrecen cursos y seminarios abiertos en temas de prevención del delito.

Para una consulta más profunda, dirijase a los siguientes portales electrónicos:

<http://www.uned.ac.cr/ecsh/carreras/policiales/bachillerato-en-ciencias-policiales/plan-bach>

<https://www.upeace.org/academic/academic-departments/international-law-human-rights-and-gender/specialization-in-international-law-and-human-rights>

<http://www.uci.ac.cr/descargas/MSJPIInformacionGeneral.pdf>

IN-12

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Diseñar y/o consolidar un servicio profesional de carrera en materia de prevención integral de la violencia y el delito, para construir, fortalecer y consolidar capacidades institucionales y ciudadanas a través del talento humano.
d) Línea de acción	
IN-12	Diseñar un sistema de ingreso y permanencia destinado a servidores y candidatos al sector público en este dominio para asegurar, por un lado, el fortalecimiento de masa crítica institucional y continuidad de las políticas de seguridad ciudadana y prevención del delito y, por otro lado, especializar y profesionalizar el trabajo de operadores y gestores a nivel local y nacional implicados en la implementación de las políticas relativas.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

El Titular de la Institución Rectora de las Políticas de Prevención Integral de la violencia y el delito (TIRPPI), asistido por los responsables de las oficinas de Planeación y administración y de Capacitación y asistencia técnica será el funcionario responsable de operacionalizar esta línea de acción. Como actor estratégico se encuentra —de ser el caso— el director de la instancia responsable de los procesos de formación de los funcionarios públicos correspondientes, los consejos o comités del servicio civil de carrera o figura análoga que funcione en cada país.

Al interior de las áreas de Planeación y administración y de Capacitación y asistencia técnica de la instancia rectora de prevención se designará a un responsable de apoyar

el desarrollo de capacidades institucionales y de talento o capital humano, en particular, en materia de profesionalización. El responsable deberá promover la institucionalización de un servicio civil de carrera en materia de prevención integral de la violencia y el delito y demás atribuciones relacionadas para alcanzar este objetivo, señaladas en la línea de acción IN-2 para todas las áreas e instituciones con especial énfasis en aquellas con facultades para implementar la política pública local de prevención de la violencia y la delincuencia. Para aquellos operadores o instancias indirectas, como los cuerpos policiales, la instancia rectora de prevención mediante el área de Coordinación buscará vincularse con las áreas de carrera policial o profesionalización a efecto de otorgarles apoyo técnico o diseñar acciones conjuntas que conlleven a la creación de un sistema de reglas de ingreso, ascenso, promoción y retiro de los funcionarios públicos profesionales y especializados, cuya continuidad se rija por un sistema de pautas alejadas de criterios políticos.

1.2. Plan de trabajo

1. El TIRPPI promoverá que el área de Planeación y Administración tenga entre sus facultades diseñar y articular estrategias, acciones y recursos humanos para realizar los trabajos específicos, así como preparar normas, procedimientos, protocolos y manuales de organización del servicio público. En segunda instancia, el área de Capacitación y asistencia técnica tendrá la responsabilidad de apoyar el desarrollo de capacidades institucionales y de talento o capital humano y vigilará el establecimiento y cumplimiento de un servicio civil de carrera en materia de prevención cuyos programas académicos, contenidos y metodologías estén actualizados y sean referente nacional para la profesionalización y especialización de todos los funcionarios públicos. En caso de no contar con las áreas referidas ver línea de acción IN-2.

Reto: presupuestar los recursos financieros que se requerirán para soportar el inicio de la operación del modelo de servicio de carrera.

2. Las áreas respectivas diseñarán un instrumento normativo que será aplicable y obligatorio para todas las áreas de la instancia rectora y que contendrá, como mínimo, los siguientes criterios:
 - Se establecerán criterios de ingreso para lo cual habrán de definirse los perfiles de cada uno de los puestos o cargos de la estructura en razón de los siguientes rubros: nivel de escolaridad, área de conocimiento, experiencia, competencias, elementos psicológicos, habilidades y destrezas así como todos aquellos requisitos que la instancia rectora considere oportunos. Asimismo se establecerán mecanismos para evaluar, de manera inicial, algunas

competencias: exámenes de oposición, pruebas de conocimientos, cursos preparatorios, entre otros.

- Por lo que toca a la formación continua y especialización, se definirán contenidos, duración mínima, periodicidad y mecanismos para evaluar el desempeño de cada funcionario y certificar sus competencias. En este apartado habrán de establecerse niveles jerárquicos y rangos claramente diferenciados, en los que además de hacer público el escalafón, deberán diseñarse y transparentarse los criterios para ascender en cada uno de los niveles jerárquicos. Se establecerán los requisitos y procedimientos de evaluación del desempeño y para la permanencia preferentemente alineados al programa rector de profesionalización (Ver línea de acción IN-11).

En esta etapa, la instancia rectora de prevención fijará en la normatividad criterios de desarrollo del personal en términos de ascensos, de dotación de estímulos y reconocimientos, así como de medidas disciplinarias para los miembros de la institución que incurran en alguna de las conductas que también habrán de definirse y difundirse entre el personal para que las conozca y las evite.

- En cuanto a separación del cargo se definirán las causas y procedimientos para separar a los servidores públicos de la institución: jubilación, incapacidad física o mental para el desempeño de las funciones, renuncia, separación por incumplimiento de los requisitos de ingreso o permanencia o bien, por incurrir en actos irresponsables que deriven en una sanción administrativa que lo determine o bien, en una sanción de tipo penal, así como otros criterios que la instancia responsable considere.

Cabe señalar que el documento normativo que se genere para regir el servicio de carrera en la institución rectora, deberá ser sometido a la aprobación de las áreas de gobierno correspondientes.

Clave de éxito: diseñar mecanismos para fomentar la vocación de servicio en los funcionarios públicos encargados de la prevención de la violencia y el delito en el ámbito nacional, subnacional y local mediante el establecimiento de criterios de promoción y permanencia, así como el otorgamiento de condecoraciones o reconocimientos con base en el mérito con el objeto de satisfacer las expectativas de desarrollo profesional de los miembros.

3. Paralelamente se establecerán con claridad las funciones que competirá cumplir a cada una de las respectivas responsabilidades orgánicas, para lo cual se habrá de elaborar un manual de organización institucional para articular la estructura para cada uno de los puestos con sus perfiles respectivos y atribuciones, así como un manual de procedimientos en el que los funcionarios tendrán pautas generales de actuación para el desempeño de sus funciones.

Clave de éxito: la presente guía sugiere consultar y poner en práctica lo expuesto en las siguientes guías, toda vez que se encuentran estrechamente relacionadas con uno de los componentes fundamentales del servicio civil de carrera, es decir, la profesionalización de los funcionarios públicos:

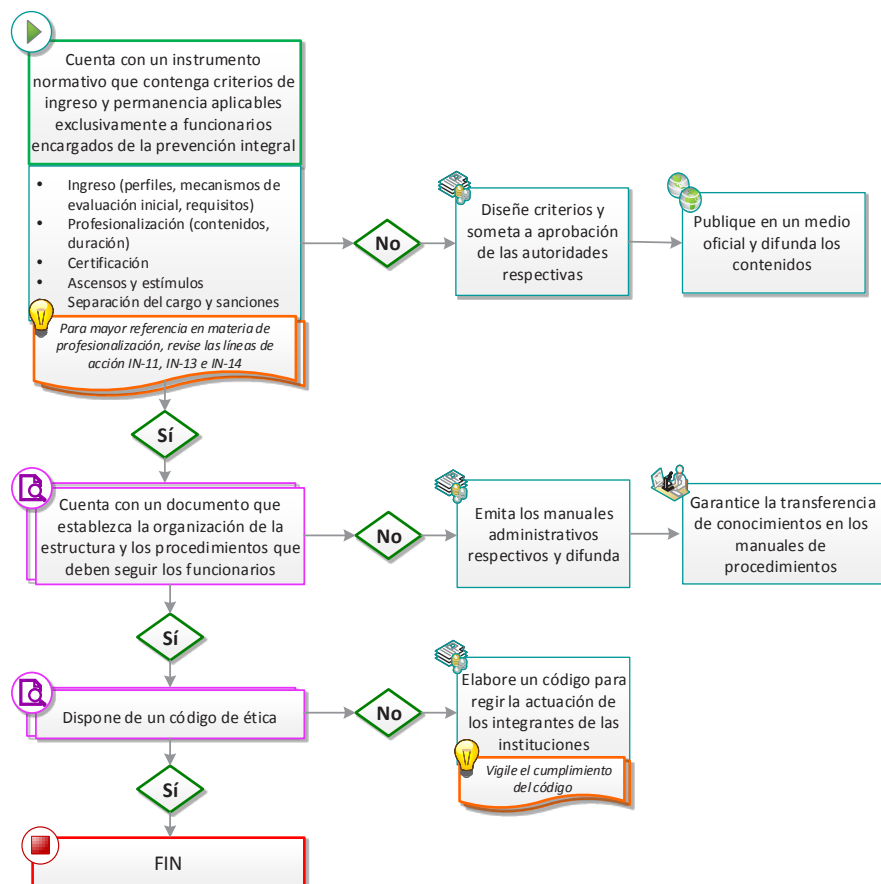
- IN-11: Elaborar un programa rector de formación profesional con actualización continua, dirigido a los funcionarios públicos nacionales y locales responsables de las etapas de planeación, administración, ejecución, coordinación, seguimiento, evaluación e implementación de las políticas de prevención integral.
- IN-13: Convenir con instituciones de educación superior la incorporación de licenciatura y programas de posgrado para formar profesionales en seguridad ciudadana y prevención integral.
- IN-14: Fomentar, con universidades, la realización de pasantías y prácticas profesionales de estudiantes de Sociología, Psicología, Criminología, Antropología, Ciencias Sociales, Medicina, Derecho, Arquitectura, entre otros, en los centros operadores de programas y proyectos de prevención integral, para fortalecer el recurso humano operativo y preparar futuros actores institucionales y de la sociedad con experiencia práctica.

Reto: transformar el enfoque de prevención integral de la violencia y el delito en una política de Estado, debe tener como soporte fundamental la consolidación de capacidades institucionales que esencialmente se reflejen en la conformación de equipos de trabajo que, además de reunir los atributos científicos y técnicos pertinentes, han de contar con estabilidad en el empleo que garantice la continuidad de aquellos servidores públicos que reúnen formación y experiencia para diseñar, promover y liderar los programas, proyectos e intervenciones, los cuales deben permanecer en sus responsabilidades al margen de los cambios que ordinariamente se suceden en las instituciones de gobierno por los procesos electorales u otros motivos, pues las políticas de prevención social no pueden estar sujetas a calendarios de esa naturaleza ni tampoco a la improvisación o rotación constante de funcionarios, lo cual sin duda retrasa e interrumpe la ejecución de las mismas.

4. Finalmente, la instancia rectora formulará y difundirá entre los funcionarios un código de ética que ha de regir la actuación de los integrantes de la institución, que considere tanto aquellos principios que deben regir las políticas de seguridad ciudadana con un enfoque integral de la violencia y el delito cuanto aquéllos de conducta que han de observar los funcionarios de la institución.

1.3. Flujograma

IN-12: Diseñar un sistema de ingreso y permanencia destinado a servidores y candidatos al sector público en este dominio para asegurar, por un lado, el fortalecimiento de masa crítica institucional y continuidad de las políticas de seguridad ciudadana y prevención del delito y, por otro lado, especializar y profesionalizar el trabajo de operadores y gestores a nivel local y nacional implicados en la implementación de las políticas relativas



2. Autodiagnóstico institucional

Se trata de definir un modelo pertinente que regule el ingreso y la permanencia en el servicio de aquellos funcionarios que serán responsables de diseñar, promover, ejecutar, dar seguimiento y evaluar las políticas públicas de seguridad ciudadana con un enfoque de prevención integral de la violencia y el delito, por lo que es recomendable revisar sistemas semejantes que operen en la administración pública correspondiente o en su defecto, comenzar la edificación de un modelo a partir de los criterios sugeridos.

Preguntas guía

- ¿Existe un programa o modelo de servicio civil de carrera para funcionarios encargados de la política pública en materia de seguridad ciudadana con enfoque de prevención integral?
- ¿Existe una academia de seguridad que pueda integrar el programa o modelo de servicio para funcionarios en seguridad y prevención?
- ¿Dicha academia es única para todos los niveles de administración, nacional y local?
- ¿Se cuentan con programas que regulen el servicio civil de carrera en otras ramas de la administración pública?
- ¿Se disponen de una currícula con los perfiles profesionales y técnicos que debe reunir los funcionarios responsables de las políticas de prevención integral de la violencia y el delito?
- ¿Existe un programa de selección?
- ¿Existen criterios transparentes y claros en los que se especifiquen criterios de ingreso, desarrollo y separación del cargo de los funcionarios encargados de la prevención integral?

3. Identificación de actores

El objetivo de esta línea de acción radica en fortalecer la instancia rectora de las políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a fin de garantizar la permanencia y desarrollo de aquellos servidores que la conforman. De esta manera, los actores a participar serían el TIRPPI y los responsables de las áreas de Planeación y administración y de Capacitación y asistencia técnica de la institución rectora, así como un especialista en organización de recursos humanos de la administración pública.

Posteriormente, se hará participar a la instancia de la administración pública a cuyo cargo se encuentra la aprobación de las estructuras orgánicas y los perfiles profesionales de las instituciones, oficinas o dependencias del gobierno, para gestionar la validación y aprobación a que haya lugar.

En caso de existir consejos de carrera en otras instancias relacionadas con la prevención de la violencia y la delincuencia como la policía, entonces la instancia rectora de prevención se coordinará con las autoridades correspondientes.

Instancia rectora
de la política de
prevención integral
(nacional, subnacional
y local)

Instancia encargada
de aprobar los perfiles
profesionales
y estructura

Consejos o comisiones
de carrera

4. Previsión de recursos

La elaboración del modelo de servicio de carrera no requiere de mayores recursos, salvo aquellos que sean necesarios para sustentar el procedimiento propio de su formulación. Sin embargo, es fundamental realizar la proyección presupuestal que significaría la operación tanto de la institución rectora cuanto del servicio de carrera de los funcionarios que la integrarán, a efecto de gestionar los recursos en las instancias administrativas correspondientes.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Implementar un modelo de servicio de carrera permitirá consolidar la visión de Estado del nuevo paradigma de la seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia y el delito y, de esta forma, evitar improvisaciones y asegurar la continuidad de políticas, programas, proyectos, estrategias y acciones que sean pertinentes para fortalecer, a través del talento humano, las capacidades institucionales, la generación de conocimiento, la difusión y promoción de buenas prácticas, así como el trabajo coordinado y conjunto inter-institucional, el cual no debe interrumpirse por cuestiones ajenas a las evaluaciones del desempeño de los funcionarios correspondientes, que habrán de considerar el conocimiento, el mérito y la experiencia como criterios fundamentales.

Ejemplos

Al tratarse relativamente de una nueva disciplina de la administración pública, en particular no se identifica un sistema de servicio civil de carrera en seguridad ciudadana y prevención integral de violencia y el delito. Sin embargo, la mayoría de los países disponen de ordenamientos jurídicos que regulan dicho servicios tanto para la administración pública en general cuanto para instituciones específicas como las policiales, instrumentos que sin duda se deben observar y han de servir de base para —de ser procedente— desprender un modelo específico para la institución rectora de las políticas de prevención integral.

En el caso de México se identifica la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal de México (2006) la cual regula los criterios de ingreso, desarrollo y separación de los funcionarios, entre ellos, los adscritos a la Secretaría de Gobernación (figura análoga al Ministerio del Interior) encargados, entre otros asuntos, de la prevención de la violencia y la delincuencia. La Ley puede ser consultada en:

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo13208.pdf>

Por otra parte, los artículos 49 al 105 de la Ley General del Sistema de Seguridad Pública (México, 2009) establece la obligatoriedad del servicio de carrera policial y ministerial, para lo

cual expone una serie de criterios de ingreso, permanencia y separación del cargo para los policías. La Ley vigente se encuentra disponible en:

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNSP.pdf>

En el caso de Colombia, se identificó el portal electrónico de la Comisión Nacional del Servicio Civil (<https://www.cnsc.gov.co/>) el cual recopila leyes, acuerdos y circulares que rigen el servicio de carrera en el país. Destaca que la propia Ley (909 de 2004) que expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y gerencia pública considera como sistemas específicos de carrera administrativa el del Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) cuya normatividad puede ser consultada en:

http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_dec_2147_sp.pdf.

Otro sistema de carrera administrativo específico lo constituye el del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario cuyos principios están disponibles en:

<https://www.cnsc.gov.co/index.php/normatividad/2013-11-14-13-38-29/2013-11-14-13-41-45>

Finalmente, en Costa Rica toda vez que los empleados de la fuerza pública están excluidos de las leyes que regulan el servicio civil de carrera se han emitido otros lineamientos para este colectivo.

En ese sentido, se identificó el reglamento policial para los oficiales de tránsito en el que se establecen criterios para regular el ascenso, ingreso y permanencia del personal policial. El documento puede ser consultado en:

<https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Reglamento+Policial+para+los+Oficiales+de+Tr%C3%A1nsito.pdf/59c255b4-8e88-4a07-afb3-96bca66c91b0>

IN-13

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Diseñar y/o consolidar un servicio profesional de carrera en materia de prevención integral de la violencia y el delito, para construir, fortalecer y consolidar capacidades institucionales y ciudadanas a través del talento humano.
d) Línea de acción	
IN-13	Convenir con instituciones de educación superior la incorporación de licenciatura y programas de posgrado para formar profesionales en seguridad ciudadana y prevención integral.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

Directores de las áreas de Coordinación y de Capacitación y asistencia técnica de la instancia rectora de las políticas de prevención integral de la violencia y el delito, así como sus homólogos de la instancia rectora de la seguridad ciudadana.

Es importante que el funcionario responsable tenga reconocimiento en el medio académico, que le permita conformar y liderar equipos de trabajo multidisciplinarios para la formulación y establecimiento de programas educativos que puedan ser integrados en las instituciones de educación superior.

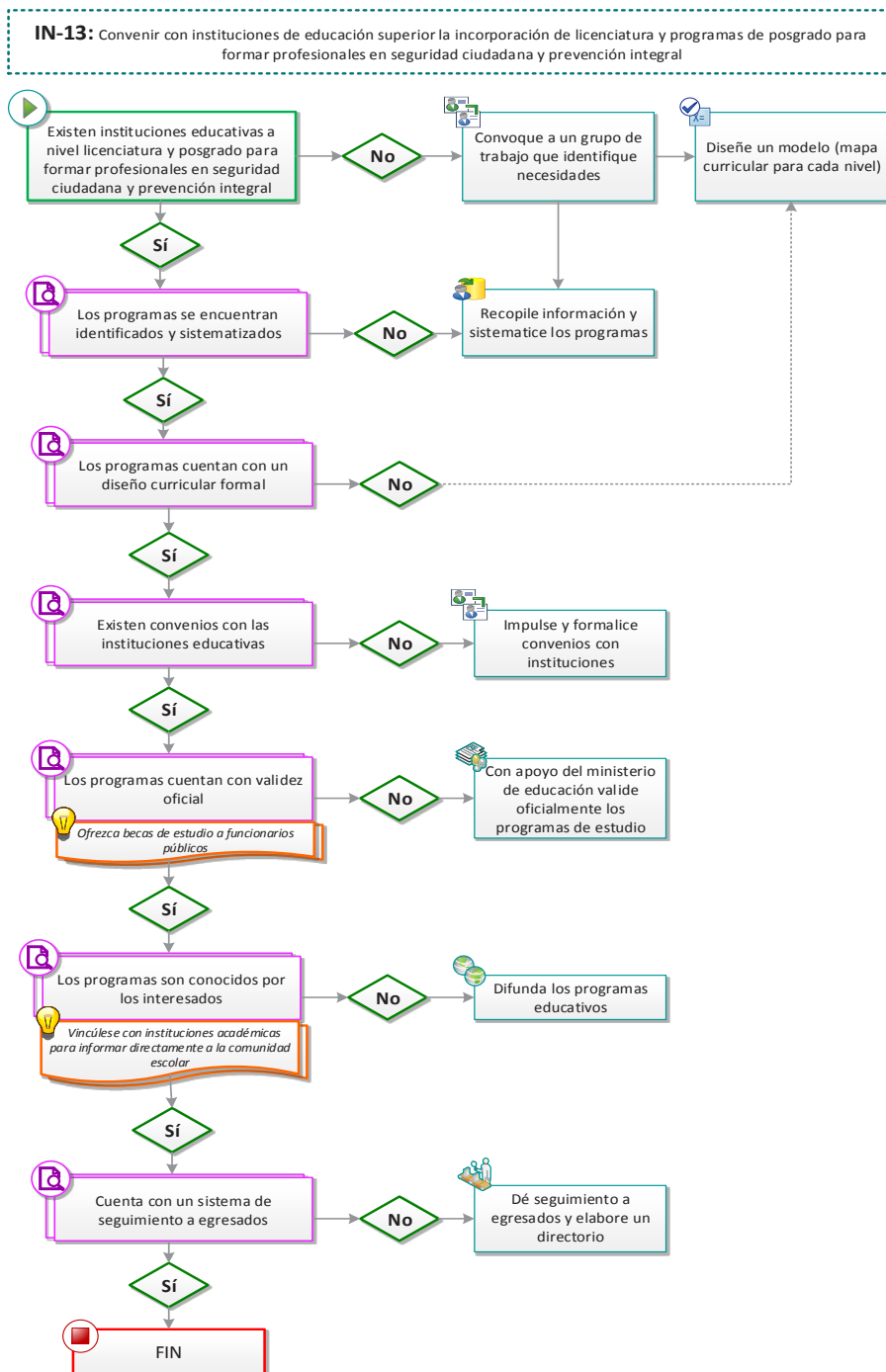
1.2. Plan de trabajo

1. Establecer un grupo de trabajo integrado por funcionarios, académicos, investigadores y especialistas que identifique necesidades metodológicas, cognitivas y operativas para el desarrollo de programas y proyectos seguridad y prevención de la violencia y el delito.
2. Identificar y sistematizar, los programas de estudios relacionados con seguridad ciudadana y prevención integral impartidos en las instituciones de educación pública y privada del país a fin de conocer la oferta y contenidos de cada programa educativo.
3. Basados en la identificación de necesidades y en el inventario de programas y contenidos, el grupo de especialista deberá diseñar un modelo de programa educativo para licenciatura y posgrado que permita formar cuadros que logren sintetizar una formación teórico metodológica sólida y capacidades organizativas, administrativas y prácticas para gestionar, dirigir o implementar eficazmente programas y proyectos de prevención. Este modelo tendría que servir como referencia para que nuevas instituciones de educación superior lo tomaran como antecedente y completaran distintos perfiles terminales de conformidad con las necesidades, problemática y cultura institucional locales.
4. Impulsar a las instituciones de educación superior para que desarrollen y formalicen nuevos programas de estudios relacionados con la seguridad ciudadana y la prevención integral basados en el modelo establecido.
5. Establecer convenios con el Ministerio de Educación para agilizar y oficializar los trámites para autorizar los nuevos planes y programas de estudios de las instituciones educativas que así lo requieran.

Reto: asegurar la sostenibilidad de los programas educativos mediante campañas de difusión en las ferias de vocaciones profesionales, promoviendo que la oferta educativa se enlace con la demanda laboral.

6. Impulsar la difusión de los planes y programas de estudio de seguridad y prevención integral en las ferias de vocaciones profesionales y en otros medios con la finalidad de incrementar el interés y la demanda de los jóvenes por estas opciones educativas.
7. Desarrollar un banco de información con datos de los egresados de programas educativos en seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia y el delito, con el objetivo de formar un directorio de especialistas en la materia que puedan ser considerados para colaborar en las dependencias encargadas de estas actividades y contribuir al fortalecimiento institucional.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

El funcionario encargado de la implementación de esta estrategia deberá identificar si se cuenta con un registro de la oferta educativa en las instituciones de educación superior sobre prevención integral de la violencia y seguridad ciudadana.

De la misma manera, deberá revisar si existe un modelo para el diseño de nuevos programas educativos (licenciatura, maestría y doctorado y otros cursos de especialización) en prevención y seguridad ciudadana.

Contar un sistema de seguimiento de egresados que permitirá la creación de una red de especialistas que pueda ser consultada para la contratación de personal en las instituciones de seguridad y prevención integral.

Preguntas guía

- ¿Tiene un registro de los planes y programas educativos enfocados a la seguridad ciudadana y la prevención integral?
- ¿Los contenidos de los planes de estudio están homologados y estandarizados?
- ¿Existe un directorio o red de especialistas en seguridad ciudadana y prevención integral?

3. Identificación de actores

Instancia encargada de la prevención integral/seguridad: personal de las áreas de Coordinación y de Capacitación y asistencia técnica tendrán a su cargo la organización de los grupos de trabajo, la exposición de necesidades teóricas y metodológicas y la realización de sugerencias para el abordaje de temáticas particulares.

Instituciones de educación superior: académicos y especialistas de las instituciones de educación superior participarán en el diseño de los programas educativos; deberán de provenir de distintas asignaturas y disciplinas, con la finalidad de generar programas integrales y multidisciplinarios.

Ministerio de Educación: estará a cargo de los procedimientos para el registro y validación de los programas de estudio, también deberán participar en la difusión y promoción de los programas educativos.

Instancia rectora de la política de prevención integral

Instituciones de educación superior

Ministerio de Educación

4. Previsión de recursos

Para la ejecución de esta línea de acción se requiere presupuesto para la realización de las mesas de trabajo donde se definirá la armonización de los programas y planes de estudio, contemplar el pago de honorarios y viáticos para los especialistas así como gastos de logística.

Las instituciones encargadas de la prevención integral de la violencia y la seguridad podrán asignar un presupuesto inicial para el arranque de las actividades académicas, el recurso podrá utilizarse para la contratación de plantilla docente u otros conceptos acordados con la institución educativa.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Un argumento recurrente en la región que explica que los programas y proyectos de prevención no puedan ser implementados correctamente en todos los espacios territoriales que se requiere es que el número de especialistas en materia de seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia es escaso. Por ello, el desarrollo y divulgación de programas y planes de estudio especializados favorecerá la formación de capital humano con conocimientos y destrezas necesarias para el fortalecimiento de las instituciones de seguridad ciudadana y prevención integral.

Ejemplos

En Chile, el Ministerio de Justicia colabora con centros universitarios especializados como el Programa de Seguridad Urbana de la Universidad Hurtado. La universidad imparte una diplomatura en seguridad urbana. El Centro de Estudio de la Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile imparte una serie de programas de diplomatura y licenciatura, así como formación profesional y creación de capacidades en materia de delincuencia de menores, intervención y prevención, y prevención a nivel local y comunitario (www.cesc.uchile.cl). (Ver más en http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook_on_the_Crime_Prevention_Guidelines_Spanish.pdf)

La oferta académica en Chile también incluye programas de diplomados en prevención del delito y la violencia en jóvenes y metodologías para el diseño y la ejecución de políticas de seguridad pública que son impartidas por el Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. Más información en <http://www.cesc.uchile.cl/>

Licenciatura en Seguridad Pública en línea. Colaboración entre el gobierno del Estado de México y la Universidad de Guadalajara: el Estado de México en su plataforma Universidad

Digital promueve la Licenciatura en Seguridad Ciudadana en colaboración con la Universidad de Guadalajara. La licenciatura busca “formar profesionales en el ámbito de la Seguridad Ciudadana, entendida como la protección de los bienes y derechos fundamentales de las comunidades y las personas que la integran, del entramado institucional que la garantiza; contra los riesgos de la criminalización, victimización (por riesgos humanos y de la naturaleza) y temor provenientes de los diferentes tipos de violencia y que concibe un amplio rango de estrategias de intervención, tanto del orden público como social”. Más información en: <http://www.udgvirtual.udg.mx/lsc>

Licenciatura en Seguridad Pública de la Universidad del Estado de México: Tiene una duración de nueve semestres y busca formar profesionales para la seguridad ciudadana con conocimientos conceptuales, metodológicos e instrumentales sobre las diversas disciplinas que confluyen en el estudio, análisis, prevención y tratamiento del fenómeno de la seguridad ciudadana. Más información en: <http://www.uaem.mx/admision-y-oferta/licenciatura/ciencias-sociales/licenciatura-en-seguridad-ciudadana#sthash.McxuZL7j.dpuf>

Curso de especialización en Seguridad Ciudadana del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: especialización en línea con nivel de posgrado surge desde 2008 en el marco de la estrategia de intervención del III Informe Regional de Desarrollo Humano para Centroamérica “(In) Seguridad Ciudadana”. En un primer momento se constituyó como un curso en Seguridad Ciudadana de 6 meses de duración en asociación con la Universidad Oberta de Catalunya, bajo el cual en tres ediciones se capacitaron hasta 2010 más de 80 actores estratégicos con incidencia en la formulación de políticas en el tema.

En ese mismo sentido, el Centro Regional del PNUD para América Latina y El Caribe impulsó el *Programa Académico en Seguridad Ciudadana, Una herramienta para incidir en políticas públicas*, con el documento se busca que los países de la región compartan el conocimiento basado en que las experiencias pueden ser útiles para otros en la región. Más información en: <http://www.escuelapnud.org/es/inicio/87-sobre-la-escuela-virtual/cursos/134-especializacion-en-seguridad-ciudadana.html>
<http://compartir.undp-regionalcentre-lac.org/pdf/es/06.pdf>

IN-14

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Diseñar y/o consolidar un servicio profesional de carrera en materia de prevención integral de la violencia y el delito, para construir, fortalecer y consolidar capacidades institucionales y ciudadanas a través del talento humano.
d) Línea de acción	
IN-14	Fomentar, con universidades, la realización de pasantías y prácticas profesionales de estudiantes de Sociología, Psicología, Criminología, Antropología, Ciencias Sociales, Medicina, Derecho, Arquitectura, entre otros, en los centros operadores de programas y proyectos de prevención integral, para fortalecer el recurso humano operativo y preparar futuros actores institucionales y de la sociedad con experiencia práctica.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

La instancia rectora de las políticas de prevención integral de la violencia y el delito, por conducto de las áreas de Capacitación y asistencia técnica, será la encargada de fomentar la realización de pasantías y prácticas profesionales en los centros operadores de programas y proyectos de prevención.

El funcionario designado tendrá que estar en estrecho contacto con el área de administración de personal. Deberá de contar con liderazgo para mantener interlocución con las instituciones de educación superior y poder establecer convenios para el impulso de los programas de pasantía y prácticas profesionales.

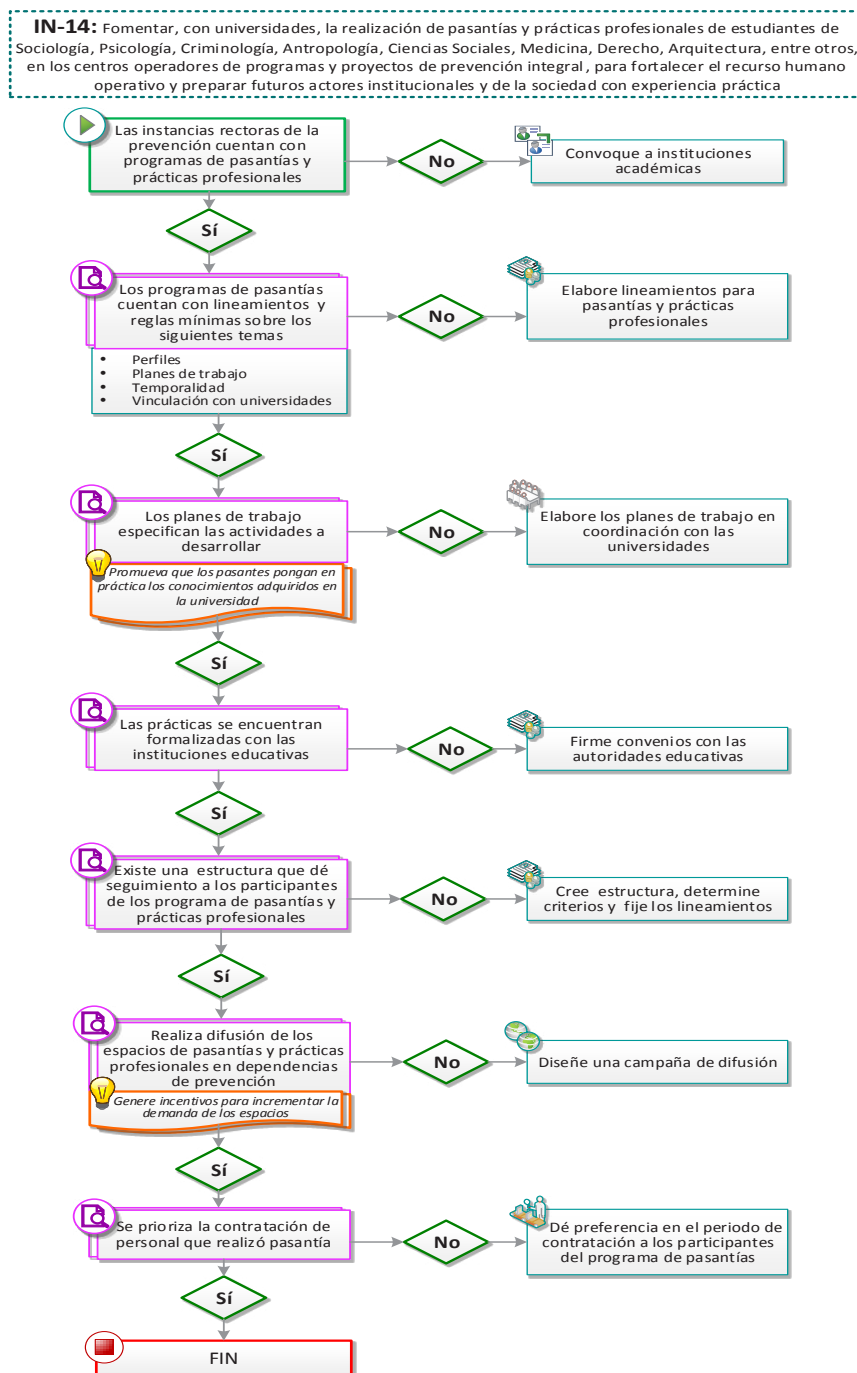
1.2. Plan de trabajo

1. Identificar los programas de pasantías y prácticas profesionales en las instancias encargadas de la implementación de las políticas de seguridad y prevención de la violencia.
2. Generar, entre las distintas áreas de la dependencia encargada de la prevención integral, un mecanismo para la identificación de necesidades. Este mecanismo deberá integrar perfiles profesionales que puedan fortalecer el recurso humano operativo de las áreas (ver línea de acción IN-4).
3. Desarrollar planes de trabajo en los que se establezcan las principales actividades que desempeñarán los jóvenes en los programas de pasantías y prácticas profesionales; las actividades deben de estar relacionados con la especialización del solicitante y deberá estar en sintonía con las necesidades operativas de cada una de las áreas. Las actividades también deberán incentivar el interés de los participantes para incorporarse en el futuro cercano en esas instituciones y así incrementar el número de funcionarios públicos, investigadores, académicos, docentes y todos aquellos perfiles que pueda ayudar en la formación de comunidades más seguras.
4. Establecer y formalizar la vinculación entre la instancia encargada de la prevención y autoridades de las instituciones de educación superior, mediante firma de convenios que establezcan los criterios para el ingreso y permanencia en los programas de pasantías y prácticas profesionales, así como las actividades y responsabilidades que tendrán los estudiantes.
Tanto las instituciones de educación superior como la dependencia de prevención, deberán supervisar y evaluar las actividades desempeñadas por los estudiantes y que estas favorezcan la formación de profesionales críticos y propositivos, que coadyuven en la construcción de planes y proyectos de prevención de la violencia con un carácter científico.

Clave de éxito: para aumentar la demanda de los jóvenes en los programas de pasantías y prácticas profesionales en las instituciones de seguridad y prevención integral deberán plantearse incentivos como pueden ser becas o dietas económicas simbólicas. Paralelamente se deberán implementar mecanismos de selección con la finalidad de ubicar a los mejores perfiles para el desarrollo de las actividades.

5. Difundir los espacios disponibles en los programas de prácticas profesionales en ferias de empleo de las universidades, redes sociales, páginas web, y otros medios de tal manera que la divulgación de la estrategia se extienda a múltiples ámbitos.
6. Establecer criterios para que, en “el sistema de ingreso y permanencia” de la instancia encargada de la prevención de la violencia, o bien cuando se abran espacios, o se contrate el personal en los órganos rectores de prevención integral, se priorice la contratación definitiva de los participantes que hayan demostrado mejor desempeño y vocación en las actividades de los programas de prácticas profesionales. La contratación podrá darse al término del programa o posteriormente y los registros de prioridad se guardarán hasta por tres años.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

El funcionario responsable de la estrategia tendrá que identificar si las dependencias encargadas de las acciones de prevención cuentan con programas de prácticas profesionales y pasantías. De igual forma tendrá que recabar las necesidades de perfiles profesionales de las distintas áreas de las dependencias.

La dependencia encargada de la prevención deberá desarrollar programas de actividades para las prácticas profesionales y pasantías. Las actividades deben de estar encaminadas al desarrollo profesional de los participantes y el fortalecimiento de las capacidades de la institución mediante convenios entre ambas partes. Los programas deberán estar debidamente registrados en las instituciones de educación superior y estableciendo los derechos y obligaciones de los participantes y de las propias instituciones.

Preguntas guía

- En el último año ¿Implementó un mecanismo para la identificación de necesidades de recursos humanos?
- Existen en la administración convenios con Universidades para prácticas profesionales?
- ¿Se prevé la existencia de programas de estancias o prácticas profesionales para estudiantes de las instituciones de educación superior?
- ¿Difunde en las instituciones de educación superior los espacios para los programas de pasantías y prácticas profesionales?
- ¿Otorga algún tipo de beneficio para incentivar la demanda de los espacios de pasantías en su institución?

3. Identificación de actores

Áreas de administración de personal en las dependencias encargadas de la prevención integral: realizar actividades de identificación y registro de perfiles profesionales, firmar acuerdos de la colaboración con las instituciones educativas y realizar el seguimiento de las actividades desarrolladas por los jóvenes en las pasantías y prácticas profesionales.

Instituciones de educación superior: estarán cargo de la difusión de los programas de pasantías y prácticas profesionales en las instituciones encargadas de la prevención integral.

Instancia rectora de la política de
prevención integral

Instituciones de educación superior

4. Previsión de recursos

Para la ejecución de esta línea de acción se requiere el presupuesto necesario para cubrir los estímulos para los estudiantes que participen en las prácticas y estancias profesionales.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Un problema recurrente en la región es la reducida oferta de especialistas en las materias de seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia. El desarrollo de programas de prácticas profesionales para jóvenes universitarios podrá ayudar brindando la oportunidad a los recién egresados de adquirir experiencia laboral y sembrando, en los nuevos profesionistas, el interés por la prevención y con ello la formación de nuevos cuadros.

Ejemplos

En gran parte de las empresas del mundo se han implementado programas de becarios o prácticas profesionales, estos programas otorgan beneficios a los jóvenes pues brindan la primera experiencia laboral y permite a las empresas la detección de talentos o perfiles que resulten idóneos para el desarrollo de su organización.

Existen varios ejemplos de programas de pasantías y prácticas profesionales como el impulsado por la Organización de Estados Americanos (OEA). Cada año la OEA abre la convocatoria para que los jóvenes de la región puedan integrarse en el programa de pasantías que brinda la oportunidad de adquirir experiencia laboral en distintas áreas de especialidad y al mismo tiempo favorece la creación de redes de trabajo y la integración regional.

<http://www.oas.org/es/saf/drh/pasantias/indexES.asp>

Un estudio de caso realizado por la Universidad Autónoma de Chihuahua en México señala como principales ventajas de las prácticas profesionales que "...a las empresas les permite, entre otros aspectos, disponer de unos recursos humanos mejor cualificados y mejor adaptados a sus necesidades. Y por otro, en ocasiones, las estancias en prácticas constituyen una herramienta eficaz de selección de personal, ya que el "proceso de reclutamiento" se basa en una prueba prolongada y en contexto real del universitario y potencial candidato, y no en un pronóstico..." por otro lado, para los estudiantes, "... los programas de formación y prácticas contribuyen, en gran medida, a romper el círculo vicioso en el que se encuentran muchos de ellos que, al carecer de experiencia profesional, no pueden acceder a un puesto de trabajo... las estancias en prácticas son de gran utilidad en lo relativo al conocimiento de la realidad profesional y el funcionamiento de las organizaciones, así como la percepción del mercado de trabajo en ese momento determinado, los perfiles más buscados, los sectores más dinámicos, etc."

El estudio completo se puede consultar en la siguiente página:

<http://www.fca.uach.mx/apcam/2014/04/05/Ponencia%2088-UACH.pdf>

IN-15

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer instituciones de carácter nacional rectoras y responsables de planificar y dar seguimiento las políticas públicas especializadas en prevención integral de la violencia y el delito con enfoque de seguridad ciudadana, las cuales contarán tanto con un componente normativo y orgánico como con capacidades profesionales y habilidades técnicas en el personal responsable de gestionar presupuestos ex profeso, destinados a soportar proyectos específicos para transformar las realidades de grupos en situación de vulnerabilidad o micro espacios territoriales a intervenir.
c) Estrategia	
	Formular un instrumento nacional, política, plan, programa o estrategia, que rija y oriente las políticas de seguridad ciudadana y prevención integral, que incorpore procesos y mecanismos de transparencia, monitoreo y evaluación permanentes.
d) Línea de acción	
IN-15	Establecer un programa de capacitación sobre generación y gestión de la información para la prevención, que privilegie su mejor recolección, interpretación, sistematización, y explotación al servicio de las políticas de seguridad ciudadana.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

Corresponde el desarrollo del programa de capacitación a las áreas de Capacitación y asistencia técnica, Operación territorial e información, así como de Investigación y Desarrollo de las instancias rectoras de prevención integral de los órdenes nacional, subnacional y municipal.

Es importante que el funcionario responsable de Capacitación y asistencia técnica tenga reconocimiento en el medio académico, que le permita conformar y liderar equipos de trabajo multidisciplinarios para la formulación y establecimiento de contenidos educativos.

La persona encargada de la Operación territorial e información debe tener experiencia en las metodologías y procesos para la recolección de información lo que le permitirá desarrollar e impulsar instrumentos técnicos de capacitación para mejorar la recolección de información en los espacios territoriales donde se desarrollen programas y proyectos de prevención.

En tanto el encargado de Investigación y desarrollo deberá tener conocimiento y experiencia en el manejo de información, en la realización de estudios e identificación de buenas prácticas que utilicen el método científico y evidencias empíricas, con conocimientos en materia de seguridad y prevención, así como impulsar la implementación del programa de capacitación.

1.2. Plan de trabajo

1. Realizar un diagnóstico entre las áreas responsables de la información para la prevención, así como entre las encargadas de formación del personal, para conocer sobre programas, cursos, currículo, contenidos y demás instrumentos académicos orientados a la recolección, generación, sistematización, interpretación, explotación y gestión de la información para la prevención integral y para la seguridad ciudadana.
2. Identificar al personal especializado en las áreas de prevención a cargo de la recolección gestión, sistematización y explotación de información de los programas y proyectos de prevención.

Clave de éxito: en la línea de acción IN-9 se establecen algunas características para el desarrollo de un sistema de información para el procesamiento de programas y proyectos de prevención y de seguridad ciudadana.

3. Realizar un diagnóstico de capacidades y una evaluación de necesidades en las áreas de información que permita identificar problemas en el desempeño del personal ocasionados por niveles competenciales bajos que comprometan la eficiencia del sistema de información para la prevención. Para la realización de esta actividad puede auxiliarse en lo señalado en la línea de acción IN-4.

Marco de referencia: los diagnósticos de capacidades formativas o competenciales pueden realizarse desde dos enfoques:

Correctivo: encaminado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas manifiestos de desempeño.

Prospectivo: orientado a prever las necesidades de capacitación que resultantes de cambios proyectados.

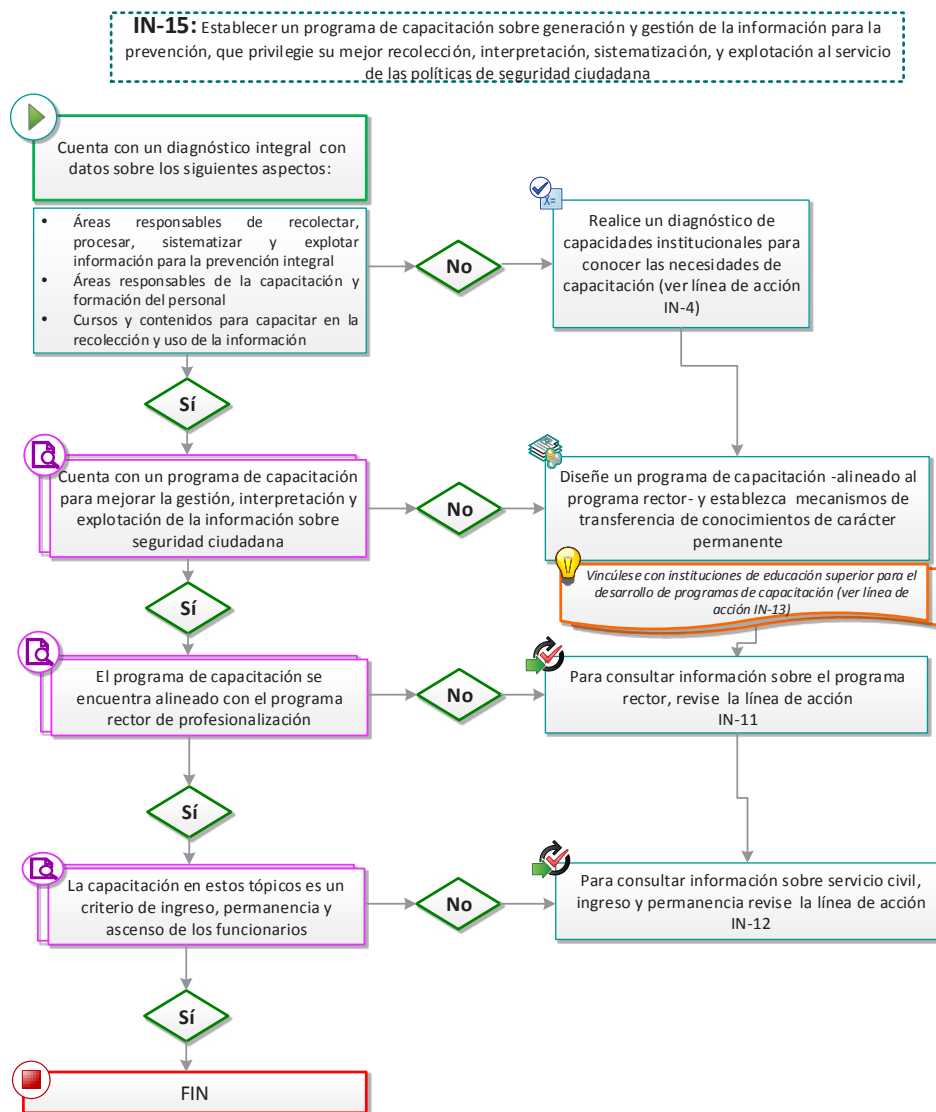
Por la naturaleza de la línea de acción es importante abordar ambos enfoques pues permiten identificar áreas de oportunidad que pueden ser atendidas en el corto plazo, pero también emprender acciones para el fortalecimiento de la institución y la actualización continua de los funcionarios públicos que pueden acometerse en el mediano plazo.

4. Una vez identificadas las competencias del personal, las necesidades de formación de los funcionarios encargados de la operación de los sistemas de información, así como la oferta académica formativa, se deberá diseñar un programa de capacitación para mejorar las habilidades para la gestión, interpretación y explotación de la información de los programas y proyectos de prevención, así como para la administración y programación de las bases de datos que la concentran.

Clave de éxito: para el diseño y desarrollo del programa de capacitación podrá vincularse con instituciones de educación superior que cuenten con programas especializados en esta temática o que participen en la formación de profesionales en seguridad ciudadana y prevención integral. Ver línea de acción IN-13.

5. Alinear el programa de capacitación sobre generación y gestión de información al programa rector de formación profesional de los funcionarios públicos encargados de la prevención integral. Para saber más del programa rector puede consultar la línea de acción IN 11.
6. A partir de los perfiles del personal encargado de los sistemas de información de las instancias de prevención integral de la violencia y de seguridad ciudadana, establecer que la capacitación relacionada con la generación y gestión de la información sobre prevención se constituya en un criterio para el ingreso y permanencia de los funcionarios públicos de estas áreas. Ver línea de acción IN-12 sobre el funcionamiento del sistema de ingreso y permanencia de servidores públicos.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

El líder del proyecto deberá identificar la oferta de capacitación sobre generación y gestión de la información, las características de los recursos humanos asociados a los sistemas de información y, posteriormente, impulsar el diseño de un programa de capacitación que permita incrementar los conocimientos y mejorar las habilidades para

la recolección, interpretación, sistematización y explotación de la información para la prevención.

Preguntas guía

- En su país, ¿existe un equipo especializado encargado del sistema de información para la prevención a nivel nacional, subnacional y local?
- ¿Ha realizado diagnósticos de necesidades de las áreas encargadas de los sistemas de información para la prevención?
- ¿Cuenta con programas de capacitación que busquen actualizar y mejorar las habilidades de los encargados de los sistemas de información para la prevención?
- ¿La capacitación sobre generación y gestión de información forma parte del programa rector de formación profesional para funcionarios públicos vinculados con la prevención integral?

3. Identificación de actores

Instancia rectora de las políticas de prevención. Principalmente las áreas de Capacitación y asistencia técnica, Operación territorial e información e Investigación y Desarrollo, encargadas del sistema de información, deberán trabajar coordinadamente en la identificación de necesidades y diseño e implementación del programa de capacitación.

Otros actores. Para el diseño y ejecución del programa de capacitación se deberá invitar a miembros de instancias educativas, desarrolladores informáticos, investigadores, académicos y otros consultores especializados que puedan sugerir contenidos académicos e incorporarse a los procesos capacitación.

Instancia rectora de la
prevención integral
(nacional, subnacional
y local)

Instancias educativas,
desarrolladores
informáticos

Investigadores y
consultores

4. Previsión de recursos

La elaboración del programa de capacitación no requiere recursos adicionales a los necesarios para que las áreas responsables realicen sus actividades cotidianas. Sin embargo, para la impartición de las capacitaciones se deberán considerar presupuestos suplementarios que soporten la contratación de capacitadores expertos, así como para pagar la adecuación de espacios o la logística.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

La necesidad de contar con información en materia de prevención integral y seguridad ciudadana ha impulsado la construcción y actualización de sistemas, plataformas y bases de datos que facilitan la gestión de la información sobre grupos vulnerables de la población, áreas geográficas deprimidas y problemáticas particulares con miras a diseñar proyectos e intervenciones a la medida.

Una de las condiciones para desarrollar adecuadamente estas acciones atraviesa por la capacitación continua de los funcionarios encargados de alimentar y operar los sistemas de información hasta llegar a su consolidación como especialistas en la materia.

Ejemplos

En el *Manual para la elaboración de un sistema de estadísticas sobre justicia penal* de las Naciones Unidas (2004) se hace mención que el perfeccionamiento de la calidad de los registros y sistemas operacionales puede redundar en beneficios directos e inmediatos en el manejo de la información y la adopción de decisiones, destacando que los encargados de adoptar las decisiones se deben mostrar dispuestos a invertir en el mejoramiento de los registros y los sistemas operacionales, así como en la capacitación del personal encargado de producir y mantenerlos registros.

Consultar el manual en: http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_89s.pdf

El Sistema regional de indicadores estandarizados de convivencia y seguridad ciudadana (SES) es un proyecto en el que participan 20 países y dos ciudades capitales de Latinoamérica y El Caribe que se han asociado para mejorar y hacer comparables sus estadísticas sobre crimen y violencia. El proyecto forma parte de la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo en coordinación con el Instituto CISALVA de la Universidad del Valle en Cali, Colombia junto con otros socios estratégicos como el PNUD, USAID, UNODC. Este proyecto ha realizado diversas capacitaciones en materia de sistemas de información y cursos de captura, procesamiento, análisis de la información que pueden ser consultados en línea.

- <http://www.seguridadyregion.com/es/documentos.html>
- http://www.seguridadyregion.com/images/descargas/Implementar_el_SES/curso%20sobre%20captura_opcin%201.pdf
- http://www.seguridadyregion.com/images/descargas/Implementar_el_SES/curso%20sobre%20captura_opcin%202.pdf
- http://www.seguridadyregion.com/images/descargas/Implementar_el_SES/curso%20sobre%20calidad%20de%20los%20datos.pdf

Honduras firmó un acuerdo para fortalecer el diseño de políticas basadas en evidencia y la recopilación, análisis y difusión de información que forma parte del proyecto regional "*Gestión de Información basada en evidencias para la seguridad ciudadana*" (INFOSEGURA) financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el PNUD.

El proyecto incluye el fortalecimiento de la Subsecretaría de Asuntos Interinstitucionales, en particular, las capacidades institucionales de la Unidad Técnica de Coordinación Interinstitucional (UTECI) para la recolección, análisis, seguimiento, difusión de la información de seguridad ciudadana y su uso en la toma de decisiones.

La UTECI está integrada por 16 instituciones responsables directamente del proceso de recolección, captura, procesamiento, análisis y divulgación de información que se refiere a cada uno de los indicadores regionales y nacionales en el tema de seguridad.

Con el proyecto se busca mejorar los sistemas de información que ayudarán a obtener información comparable y compatible entre las distintas instituciones de gobierno y los diferentes países de la región. Este acuerdo también fue firmado por Guatemala.

Honduras:

<http://www.hn.undp.org/content/honduras/es/home/presscenter/articles/2015/07/31/gobierno-fortalecer-gesti-n-de-informaci-n-sobre-criminalidad-y-seguridad-ciudadana-.html>

Guatemala:

<http://www.gt.undp.org/content/guatemala/es/home/presscenter/articles/2014/10/07/lanzamiento-del-programa-gesti-n-de-la-informaci-n-basada-en-evidencia-para-la-seguridad-ciudadana-en-am-rica-central-y-firma-de-memorando-de-entendimiento-entre-la-mesa-de-an-lisis-especializada-y-el-ministerio-de-gobernaci-n.html>

En México, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática tiene un Servicio Profesional de Carrera, establecido desde 2009, con un estatuto, lineamientos, normas y manuales de organización propios. Este mecanismo permite, por un parte, dar claridad, certidumbre y equidad a los procesos de selección del personal y por otra garantiza que las habilidades y capacidades adquiridas rigen el ingreso, ascenso y permanencia en la institución.

Más información: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/spc/acercade.aspx>

IN-16

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer instituciones de carácter nacional rectoras y responsables de planificar y dar seguimiento las políticas públicas especializadas en prevención integral de la violencia y el delito con enfoque de seguridad ciudadana, las cuales contarán tanto con un componente normativo y orgánico como con capacidades profesionales y habilidades técnicas en el personal responsable de gestionar presupuestos ex profeso, destinados a soportar proyectos específicos para transformar las realidades de grupos en situación de vulnerabilidad o micro espacios territoriales a intervenir.
c) Estrategia	
	Definir en los presupuestos de egresos nacionales y/o locales, partidas o ramos específicos para programas y proyectos de seguridad ciudadana.
d) Línea de acción	
IN-16	Equilibrar el financiamiento de las instituciones del sistema de seguridad y justicia penal y de aquellas rectoras de la política de prevención, con una perspectiva de seguridad ciudadana integral, penal y social, y de presupuestos basados en resultados.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

El Titular de la Instancia Rectora de las Políticas de Prevención Integral (TIRPPI), con el apoyo de las áreas de Planeación presupuestaria y de Planeación y administración, serán los responsables de llevar a cabo esta encomienda.

El funcionario responsable deberá tener conocimientos sobre economía, finanzas, planeación estratégica, elaboración de presupuestos a nivel nacional, subnacional y local, realización de estudios costo-beneficio, preferentemente conocer sobre el tema de seguridad y prevención integral, así como tener capacidad de interlocución con funcionarios de los ministerios de hacienda, finanzas o cualquier otro afín, así como con miembros de las comisiones de presupuesto del poder legislativo.

1.2. Plan de trabajo

Las actividades que se describen a continuación y que se sintetizan en la elaboración de un proyecto de presupuesto equilibrado y basado en resultados son de orden progresivo, pues pueden pasar varios años hasta materializarse y no significa forzosamente reducir las partidas presupuestales vigentes para las instituciones del sistema de justicia penal, sino más bien elevar aquellas destinadas a la prevención integral.

1. Elaborar un mapeo de funciones y actores del sistema de seguridad y justicia penal en los órdenes nacional, subnacional y local, que incorpore un diagnóstico sobre las fuentes de financiamiento y el presupuesto que se les ha asignado históricamente, incluyendo a las instancias relacionadas con la prevención de la violencia y el delito.
2. Impulsar la recuperación de datos e indicadores de costo-beneficio y costo eficiencia (ver línea de acción IN-10) tanto de las acciones desarrolladas por las instituciones del sistema de justicia penal como las promovidas por las instancias de prevención integral de la violencia y el delito con la finalidad de establecer bases homogéneas de comparación entre las inversiones realizadas en el marco del sistema penal y sus resultados con las destinadas a las instituciones de prevención.
3. Promover con las autoridades financieras del país, así como con legisladores el análisis y discusión documentada del financiamiento autorizado para soportar el funcionamiento de las instituciones del sistema de justicia penal y aquel canalizado a las instituciones e iniciativas de prevención para inducir una progresiva transformación orientada hacia el fortalecimiento de las acciones en materia de prevención.

Clave de éxito: cuando existe un órgano colegiado que orienta las políticas generales de seguridad pública y prevención de la violencia y el delito como el Consejo Nacional de Seguridad Pública de Chile o de México o el Consejo de Seguridad Pública y del Estado de Ecuador, puede aprovecharse el foro institucional para presentar la propuesta y generar un impulso mayor con el apoyo de todos los miembros que lo conforman.

4. Elaborar un proyecto o propuesta de presupuesto en el que, en sesiones de trabajo con representantes de la instancia rectora de prevención, se estime el universo de recursos financieros necesario para implementar programas y proyectos así como para sufragar los requerimientos relacionados con infraestructura, equipamiento, recursos materiales, recursos humanos, gasto corriente, entre otros conceptos.
5. Con el propósito animar un presupuesto equilibrado y romper con las inercias de funcionamiento financiero de las instituciones del sistema de justicia penal, se sugiere utilizar metodología mixta que considere el método de “presupuesto base

cero" con lo que la asignación para cada institución debe estar debidamente motivada y no obedecer solamente a una asignación tendencial.

Asimismo debe combinarse con la metodología de presupuesto basado en resultados (PBR) para lo cual es factible recurrir a técnicas de planificación como el Marco Lógico o la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que tienen motivaciones prospectivas.

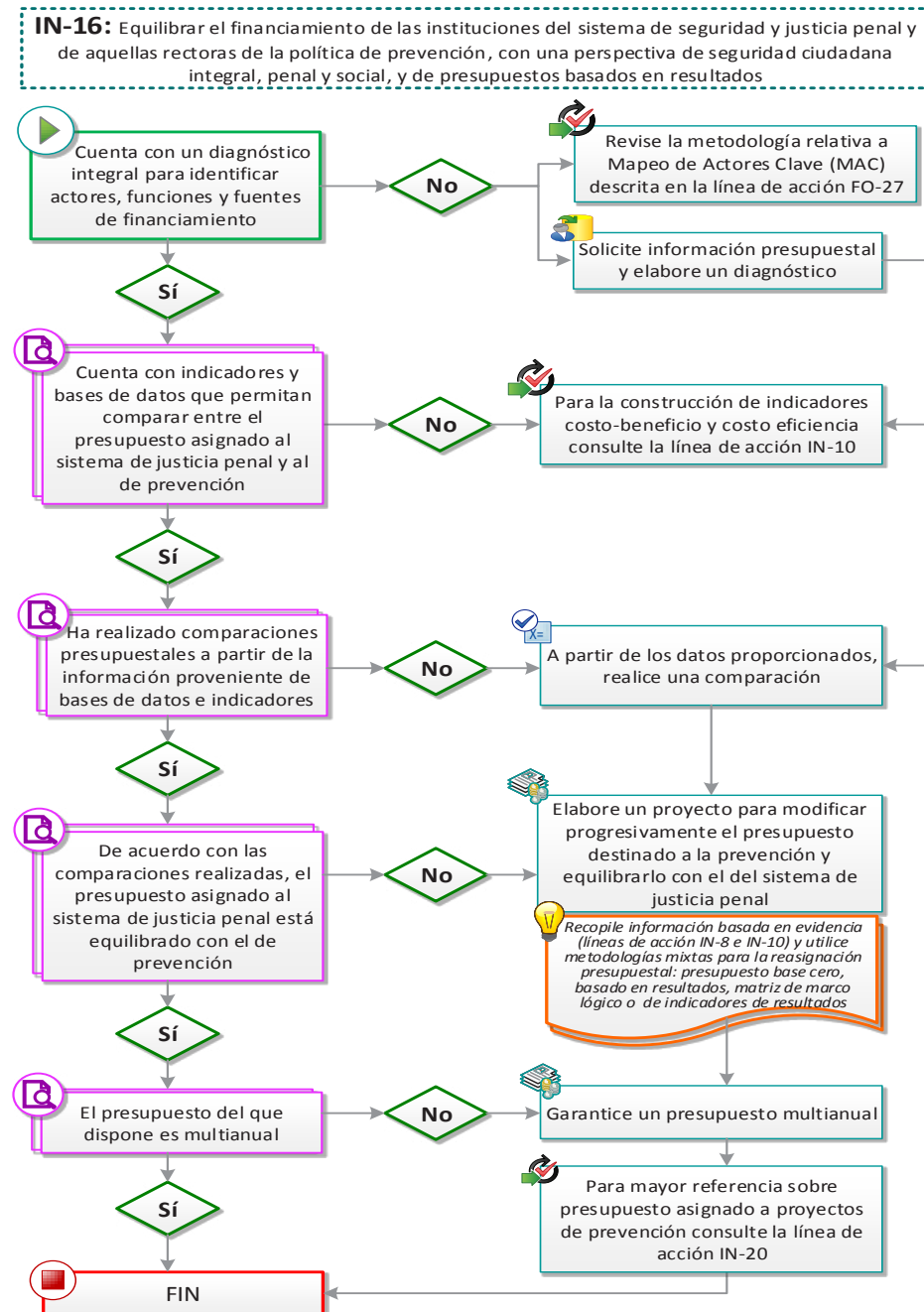
Por lo anterior, es importante incorporar en todo momento la obligación de utilizar indicadores de desempeño de carácter estratégico y de gestión asegurándose que estos cumplan con las características de ser precisos, medurables, relevantes, fiables y oportunos, además que puedan establecer una línea base y ser medidos en el tiempo (ver las líneas de acción IN-7, IN-8 e IN-10).

6. Otro aspecto importante es este relanzamiento presupuestal se encuentra en que se tienen que favorecer las estrategias de carácter multianual toda vez que los resultados en materia preventiva solo se aprecian en el mediano y largo plazo. En la línea de acción IN-20, encontrará información complementaria y adicional sobre la presupuestación de programas y proyectos de prevención integral.

Marco de referencia: Irvin Waller en el libro *Control inteligente del delito* expone los resultados de diversos estudios de costo-beneficio que, con base en evidencia, subrayan cómo la implementación de políticas de prevención puede generar ahorros en comparación con las intervenciones realizadas en el marco del sistema de justicia penal. Por ejemplo, señala que en Estados Unidos, mediante la aplicación del programa *Law Enforcement Assisted Diversion (LEAD)* menores infractores no violentos no fueron enviados a prisión y en cambio realizaron servicios comunitarios, derivando ahorros cercanos a los 12 mil millones de dólares.

En el mismo sentido, en el Reino Unido develaron las bondades económicas de la Justicia Restaurativa, pues por cada libra británica invertida en ese modelo "se ahorra más de una libra en costos directos de operación del sistema de justicia" y otras nueve libras cuando se consideraban reducciones en costos para las víctimas, la sociedad y la lucha contra el crimen.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

La instancia responsable debe realizar un mapeo amplio para contar con información detallada sobre las asignaciones presupuestales para cada operador del sistema de justicia penal, su tendencia y resultados a fin de comparar las relaciones costo beneficio o costo eficiencia de las inversiones.

Preguntas guía

- ¿Cuál es el presupuesto que se destina en su país para los temas de justicia penal, seguridad pública o ciudadana y prevención del delito?
- ¿Cuáles son las instancias gubernamentales que regulan el presupuesto público?
- En su país, ¿existen presupuestos multianuales en materia de seguridad ciudadana?

3. Identificación de actores

Instancia rectora de las políticas de prevención. Corresponde a esta instancia desarrollar los diagnósticos y contar con información que permita analizar la pertinencia y factibilidad de elaborar presupuestos alternos a los inerciales.

Ministerio de Finanzas y Congreso de la Unión. La participación de las autoridades financieras y de los legisladores es esencial pues en función de su involucramiento y aceptación de los beneficios de invertir en las políticas de prevención dependerá la aprobación progresiva de presupuestos más equilibrados.

4. Previsión de recursos

Para ejecutar esta línea de acción no se requieren recursos adicionales a los ya dispuestos para la instancia rectora de las políticas de prevención pues las actividades son básicamente de gabinete y análisis.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

La inversión en seguridad ciudadana y, especialmente en el desarrollo de programas y proyectos de prevención integral de naturaleza primaria, secundaria y terciaria, generan economías y ahorros a los gobiernos y a la sociedad en A el mediano y largo plazo, toda vez que a) se privilegian acciones de prevención integral focalizadas que están basadas en evidencia científica, b) desciende el costo el sistema de salud al decrecer el número de personas lesionadas con motivo de actos violentos, c) se reduce el costo

del sistema de justicia penal al disminuir el número de hechos delictivos, y d) descien- de el costo de manutención de internos en las prisiones y se reducen las tasas de rein- cidencia.

Al mismo tiempo, la implementación exitosa de programas de prevención se traduce en la mejora de la calidad de vida de la población y de la percepción de seguridad.

Ejemplos

En el marco de la planeación y presupuestación nacional, en Guatemala realizan “un ejercicio de programación del gasto público que permite establecer las necesidades presupuestarias de mediano plazo que propician la provisión oportuna de productos estratégicos de calidad y el logro de resultados preestablecidos en favor del ciudadano. Comprende estimaciones para tres años y es el Marco de referencia para la presupuestación programática por resulta- dos”. Es decir, un avanza hacia la autorización de presupuestos multianuales en el entendido de que algunos procesos de gestión pública no pueden ser concluidos en un solo años fiscal o calendario.

[http://www.minfin.gob.gt/archivos/presua 2015/inicio.htm](http://www.minfin.gob.gt/archivos/presua%202015/inicio.htm)

http://www.minfin.gob.gt/downloads/presupuesto_formulacion/2015/extrategia_2016.pdf

En el caso de Chile, se realizaron intervenciones focalizadas con una inversión de carácter trianual lo que reduce la condicionalidad de que los recursos estén sujetos a trámites admi- nistrativos y burocráticos.

<http://www.seguridadpublica.gov.cl/media/2015/03/Cuenta-P%C3%BAblica-Participativa-SPD-2014.pdf>

En México el presupuesto basado en resultados comprende un sistema integral con *inputs* y *outputs* para el desarrollo de programas. En la página web de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público integran una serie de documentos metodológicos que utilizan para la elabo- ración del presupuesto.

http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/ProcesoPBR.aspx

<http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Paginas/sed.aspx>

Para mayores referencias sobre programas con evidencias de éxito y el costo-beneficio de los mismos, consultar el libro *Control Inteligente del Delito* de Irvin Waller.

IN-17

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Definir en los presupuestos de egresos nacionales y/o locales, partidas o ramos específicos para programas y proyectos de seguridad ciudadana.
d) Línea de acción	
IN-17	Incorporar en el presupuesto nacional subsidios para apoyar la definición e implementación de planes municipales participativos de prevención focalizados.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

El Titular de la Institución Rectora de las Políticas de Prevención Integral de la violencia y el delito (TIRPPI), asistido por el responsable de la oficina de Planeación presupuestaria será el encargado de operacionalizar esta línea de acción. Se apoyará en las áreas de Planeación y administración para identificar aquellos proyectos municipales participativos que habrán de acometerse.

El titular deberá contar con facultades para impulsar en el poder legislativo la incorporación o la ampliación de una partida específica para otorgar subsidios a gobiernos locales que tengan por objeto apoyar proyectos de prevención integral que se encuentren alineados con el programa, plan nacional, directrices, políticas, etcétera. En ausencia de un programa, plan o directrices nacionales que orienten la política pública, puede apoyarse en la línea de acción IN-5.

1.2. Plan de trabajo

1. Elaborar una propuesta de incorporación o modificación legislativa e impulsar su aprobación. La instancia rectora de prevención elaborará una propuesta razonada sobre el monto presupuestal que será incluido en el proyecto de ley de egresos. El monto se estimará tomando en cuenta el número de territorios identificados como prioritarios, el número de programas o proyectos que se necesitan ejecutar para atender los problemas o poblaciones identificadas y las condiciones institucionales y comunitarias prevaletentes en las demarcaciones.

Clave de éxito: identificar las prioridades y calcular los montos. La instancia rectora de prevención, mediante las áreas de Investigación y desarrollo y de Planeación presupuestaria, procurarán realizar un diagnóstico de los municipios o localidades prioritarios mediante la identificación de criterios que permitan, al mismo tiempo, priorizar las intervenciones por territorio, población y problema identificado, así como estimar la magnitud de los recursos financieros requeridos para materializarlas. Entre las variables a considerar para la priorización se encuentran:

- Incidencia delictiva.
- Mortalidad asociada a consumo de bebidas alcohólicas y drogas, especialmente en lo que se refiere a accidentes de tránsito, lesiones y homicidios.
- Incidencia de casos de violencia en la familia y en contra de las mujeres, niños, ancianos y jóvenes y otros grupos vulnerables.
- Grado de cohesión social y participación comunitaria.
- Información sobre victimización y percepción de inseguridad.
- Otros que la instancia rectora considere pertinentes.

El responsable impulsará ante las comisiones y grupos parlamentarios del congreso que el proyecto de ley sea aprobado para luego publicarlo en el medio oficial a efecto de que entre en vigor.

2. Establecer reglas de operación. Una vez incorporada en el presupuesto la modificación para asignar recursos a proyectos de prevención municipales, se emitirán reglas de operación para el acceso, ejecución, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas de los recursos asignados a cada operador local. Las reglas de operación deberán establecer procedimientos para los siguientes ámbitos:

- Mecanismos de acceso a los recursos (características de presentación de los proyectos, periodo, documentación, requisitos, fechas de dictaminación, entre otros). Para acceder a los recursos, la presente guía considera como condición de procedencia que los operadores locales presenten proyectos o programas que se

encuentren alineados al programa nacional y que cuenten, preferentemente, con evidencia de éxito. De igual forma, los operadores locales deberán comprometerse a presentar documento detallado en el que se describa el proyecto, objetivo, contexto que motiva la intervención, número de beneficiarios, desglose presupuestal, alcance de metas, entre otros.

- Diseño de métodos participativos. Otra condición de acceso a los recursos consiste en que los operadores locales deberán incluir en su proyecto métodos participativos a fin de estimular la vinculación entre las autoridades locales y la comunidad en el proceso de implementación; una forma eficaz de hacerlo es mediante la incorporación de las auditorías sociales. En esta etapa, la instancia rectora de prevención otorgará apoyo técnico para difundir y colaborar en la selección de los métodos participativos (ver líneas de acción IN-3 y FO-2).
 - Transferencia de recursos (responsables de transferir los recursos, calendario de ministraciones, designación de las personas responsables en las localidades, dispositivos de seguimiento intermedio al ejercicio de recursos. También deberán establecerse los derechos, obligaciones y sanciones a los ejecutores locales en caso de incumplimiento o malversación de fondos).
 - Monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos (criterios para monitorear el avance en el ejercicio de recursos, así como los resultados intermedios y finales de cada proyecto. Deberán priorizarse las evaluaciones de impacto).
 - Transparencia y rendición de cuentas. Las reglas de operación determinarán los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas del ejercicio de los recursos, promoviendo la participación ciudadana.
3. Vincularse con operadores municipales. En esta etapa, la instancia rectora de prevención convocará a los operadores municipales para darles a conocer las reglas de operación mediante las cuales podrán acceder al financiamiento. Como condición de éxito, habrá de emprenderse un programa de transferencia de conocimientos para que los operadores locales conozcan y respeten las reglas para evitar sanciones pero, sobre todo, para que hagan un uso eficiente de los recursos y privilegien las intervenciones alineadas al programa nacional y los proyectos con evidencia de éxito o promisorios.
- En esta etapa se dará a conocer a los operadores municipales la existencia de fuentes de financiamiento alternas que complementen los recursos disponibles. Por ejemplo, aquellos provenientes de bienes decomisados a la delincuencia o producto de la recaudación fiscal procedente de la venta de bebidas alcohólicas, tabaco, y otras drogas reguladas, cuyos procedimientos se describen en las líneas de acción IN-18 e IN-19.
4. Ejecutar mecanismos de asistencia técnica. La instancia rectora de prevención, por conducto del área de Capacitación y asistencia técnica, será la responsable de emprender mecanismos de apoyo técnico a operadores locales en todo lo concerniente a las reglas de operación: proyectos que deben ejecutarse, documentación

requerida, periodos de implementación, informes, recopilación de evidencias y medios de verificación, contratación de proveedores, especialistas o consultores externos, transferencias de recursos, entre otros. La instancia priorizará canales de comunicación directos y expeditos con el propósito de evitar el retraso en la implementación de los proyectos.

5. Evaluar los proyectos implementados con el subsidio. La instancia rectora deberá evaluar, con base en los criterios de monitoreo, seguimiento y evaluación establecidos en las reglas de operación, los resultados de los proyectos ejecutados con el subsidio.

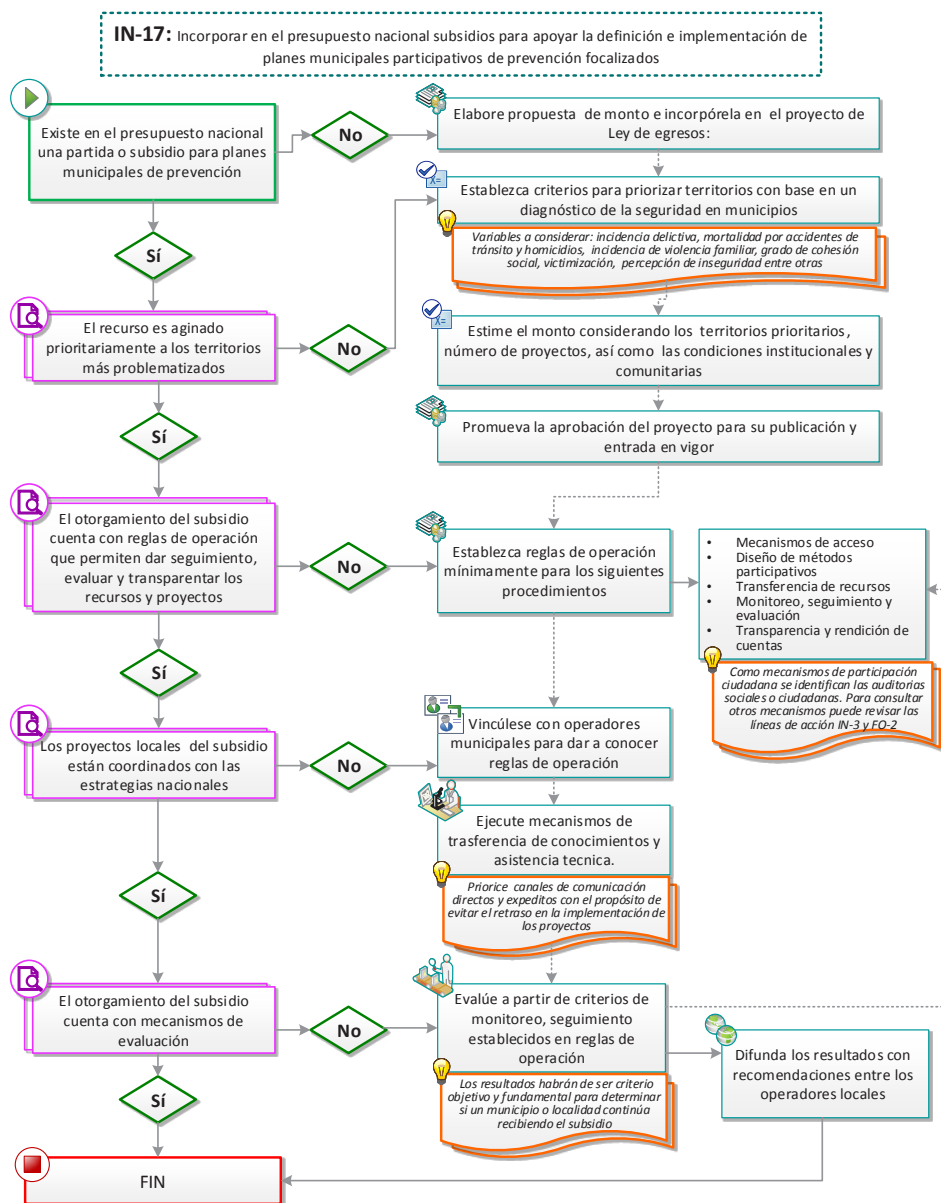
Los resultados de las evaluaciones deberán difundirse entre todos los operadores locales e irán acompañados de una serie de recomendaciones que emitirá la instancia rectora por conducto del área de Capacitación y asistencia técnica.

Los resultados de las evaluaciones habrán de ser criterio objetivo y fundamental para determinar si un municipio o localidad continúa recibiendo el subsidio para administraciones subsecuentes o si es suspendido.

Marco de referencia: esta línea de acción comprende planes municipales participativos, es decir, la incorporación de la ciudadanía en todas las etapas de la política pública relativa. Como ejemplo de la incorporación de la participación ciudadana se identifican las **auditorías sociales** o **auditorías ciudadanas**. **Para mayor información, dirijase al apartado "ANEXOS".**

Si desea consultar otros métodos participativos especialmente para la elaboración de diagnósticos, puede remitirse a la línea de acción FO-2 (árbol de problemas y soluciones, marchas exploratorias, grupos focales, entre otros). Por lo que toca a la regulación de la participación ciudadana en materia de seguridad, consultar línea de acción IN-3.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

Esta línea de acción persigue asignar o fortalecer la magnitud de los recursos financieros que se destinan para los planes municipales participativos de prevención. Debido a que el orden local o municipal es comúnmente la dimensión política administrativa con los recursos más limitados, es necesario ampliar las fuentes de financiamiento para soportar la implementación de proyectos e intervenciones específicos.

Preguntas guía

- ¿Existe un presupuesto para financiar las políticas públicas de seguridad ciudadana con un enfoque de prevención integral de la violencia y el delito en el orden municipal o local?
- ¿Existen reglas de operación para el acceso, ejecución, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas de los recursos asignados a cada operador local?
- ¿Se han impulsado otras fuentes de financiamiento para el otorgamiento de subsidios para apoyar la definición e implementación de planes municipales de prevención?
- ¿Dispone de mecanismos de asistencia técnica para dar acompañamiento a los municipios en lo relacionado con el acceso, ejecución, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas del subsidio?

3. Identificación de actores

El TIRPPI, asistido el responsable de Planeación presupuestaria será el actor principal encargado de operacionalizar esta línea de acción. Otro actor estratégico es el poder legislativo pues tendrá que aprobar las modificaciones necesarias para disponer un presupuesto específico para implementar proyectos en el ámbito municipal.

El poder legislativo también sería susceptible de participar en la elaboración y discusión de las reglas de operación, normas o lineamientos que regirán los objetivos y metas para la aplicación de los presupuestos de prevención integral. Finalmente, se encuentran los operadores locales quienes tendrán que desempeñar un papel proactivo en la administración y ejercicio óptimo de los recursos financieros.

Instancia rectora de la política de prevención integral

Poder legislativo

Operadores locales

4. Previsión de recursos

Para etiquetar presupuesto que será transferido a nivel local no se requieren erogaciones adicionales a menos que la instancia rectora de prevención considere, a partir del diagnóstico, que los recursos son insuficientes.

La instancia rectora podrá promover una reestructuración del presupuesto vigente para destinar recursos a las localidades, o bien, podrá apoyarse en fuentes de financiamiento alternas (producto de los bienes decomisados a la delincuencia, de la recaudación fiscal proveniente de alcohol, tabaco, drogas reguladas armas o municiones o bien, de donaciones realizadas por particulares).

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Asegurar el financiamiento de planes municipales de prevención mediante subsidios o subvenciones permitirá implementar acciones de prevención social, comunitaria, psicosocial y situacional en el orden municipal y, por extensión, el fortalecimiento de la seguridad ciudadana en grupos sociales y barrios, colonias, comunas y comunidades urbanas y rurales.

Los recursos destinados al municipio, espacio institucional central para la implementación de las políticas públicas, le permitirá planear y diseñar intervenciones y proyectos específicos con objetivos, recursos y metas para la construcción de comunidades seguras.

Es importante que este proceso se complemente con actividades de otros programas y esfuerzos gestionados desde el orden nacional y subnacional con el objetivo de controlar y mitigar los factores de riesgo y predictivos de violencia y delincuencia, así como fortalecer aquellos factores de protección y de resiliencia.

Ejemplos

Se identificó que en la Comuna de la Cisterna en Chile operó el Fondo de Apoyo a la Gestión Municipal (FAGM) como una fuente de financiamiento para ejecutar programas de prevención del delito en esa localidad. Como método participativo se contemplaba la discusión del diagnóstico y la votación de los cursos de acción a seguir. Durante 2008, se financiaron tres proyectos en específico: a) mediación social de conflictos vecinales y/o comunitarios, b) prevención y promoción del buen trato infantil y c) prevención y atención de mujeres víctimas de violencia.

Una entrevista con una operadora local, puede ser consultada en:

http://www.comunidadyprevencion.org/entrevista_12.html

Por su parte, en Paraguay existe una iniciativa de ley que tiene por objeto la creación de un fondo para planes municipales de prevención del delito y la violencia para ser implementados de manera coordinada con el gobierno central. Como criterios de acceso al recurso se encuentran contar con estructura orgánica de prevención del delito y disponer de un plan municipal de prevención del delito y la violencia, aprobado y vigente.

El documento puede ser consultado en:

<http://files.ipasecparaguay.webnode.es/200000022-12b0714a3e/Proyectodeley.docx>

En México, el Presupuesto de Egresos de la Federación considera el Subsidio para la Seguridad Pública Municipal (SUBSEMUN) que cual cuenta con reglas de operación específicas para el acceso y ejercicio de los recursos.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5379981&fecha=30/01/2015

El seguimiento puntual de los proyectos instrumentados con este recurso es realizado por el Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana, instancia rectora de la política de prevención en México.

IN-18

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Definir en los presupuestos de egresos nacionales y/o locales, partidas o ramos específicos para programas y proyectos de seguridad ciudadana.
d) Línea de acción	
IN-18	Convenir con las fiscalías y tribunales que parte de los bienes decomisados a la delincuencia se destinen a políticas de prevención de la violencia y el delito y de atención a víctimas.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

El Titular de la Institución Rectora de las Políticas de Prevención Integral de la violencia y el delito (TIRPPI), asistido por el responsable de la oficina de Planeación y administración será el encargado de operacionalizar esta línea de acción. Asimismo, un representante por parte de las fiscalías y del poder judicial, designados por los titulares de los mismos órganos o figuras análogas en cada país, a efecto de que la línea de acción cuente con suficiente respaldo resolutivo y ejecutivo.

En esta línea de acción el TIRPPI deberá persuadir al resto de las instancias relacionadas de que el efectivo cumplimiento de esta línea de acción tendrá al menos dos beneficios: en primer lugar afectar la capacidad patrimonial y económica de la delincuencia y en segundo lugar destinar los recursos a políticas de prevención y atención a víctimas para reducir la probabilidad de ocurrencia futura de delitos o conductas violentas.

1.2. Plan de trabajo

1. Los representantes de las fiscalías y del poder judicial proporcionarán información a la instancia responsable sobre los bienes y recursos que son asegurados a la delincuencia, para realizar un diagnóstico que permita identificar aquellos que podrían servir para soportar proyectos e intervenciones, focalizados y específicos, de prevención integral, de atención a víctimas en las comunidades y a personas vulnerables.
2. Los responsables deberán analizar el marco jurídico que regula los procesos de decomiso de bienes y recursos ilícitos a favor del Estado a fin de identificar aquellos que pudieran apoyar la realización de proyectos e intervenciones de prevención integral y de atención a víctimas.
3. En caso de no existir legislación en materia de bienes y recursos decomisados a la delincuencia, se deberá elaborar la propuesta de reforma legislativa y presentarse ante el congreso procurando que se integren los siguientes elementos:
 - Precisar los alcances conceptuales de las figuras y procedimientos aplicables para el decomiso, aseguramiento, incautación y otros.
 - Señalar que todos los bienes y recursos que sean destinados a políticas de prevención integral y atención a víctimas deberán tener el carácter de decomiso, aseguramiento e incautación permanente y definitivo, sin posibilidad de revocación sea cual fuere el resultado del procedimiento penal que se genere.
 - Describir el tipo de bienes que podrán ser decomisados, asegurados o incautados a la delincuencia y utilizados a favor del Estado.
 - Asegurar el etiquetamiento de recursos, preferentemente un porcentaje mínimo obligatorio, que serán destinados exclusivamente a proyectos de prevención. Toda vez que estos recursos pueden ser variables, habrá que consensuar previamente con la institución hacendaria responsable de los presupuestos de ingresos y egresos, la pertinencia de encontrar fuentes de recursos alternativas e irreductibles para soportar la realización permanente de las políticas públicas de prevención integral y atención a víctimas.
 - Identificar a los actores y responsables de custodiar los bienes, entregarlos a la instancia rectora de prevención y de dar seguimiento a la ejecución de los recursos.

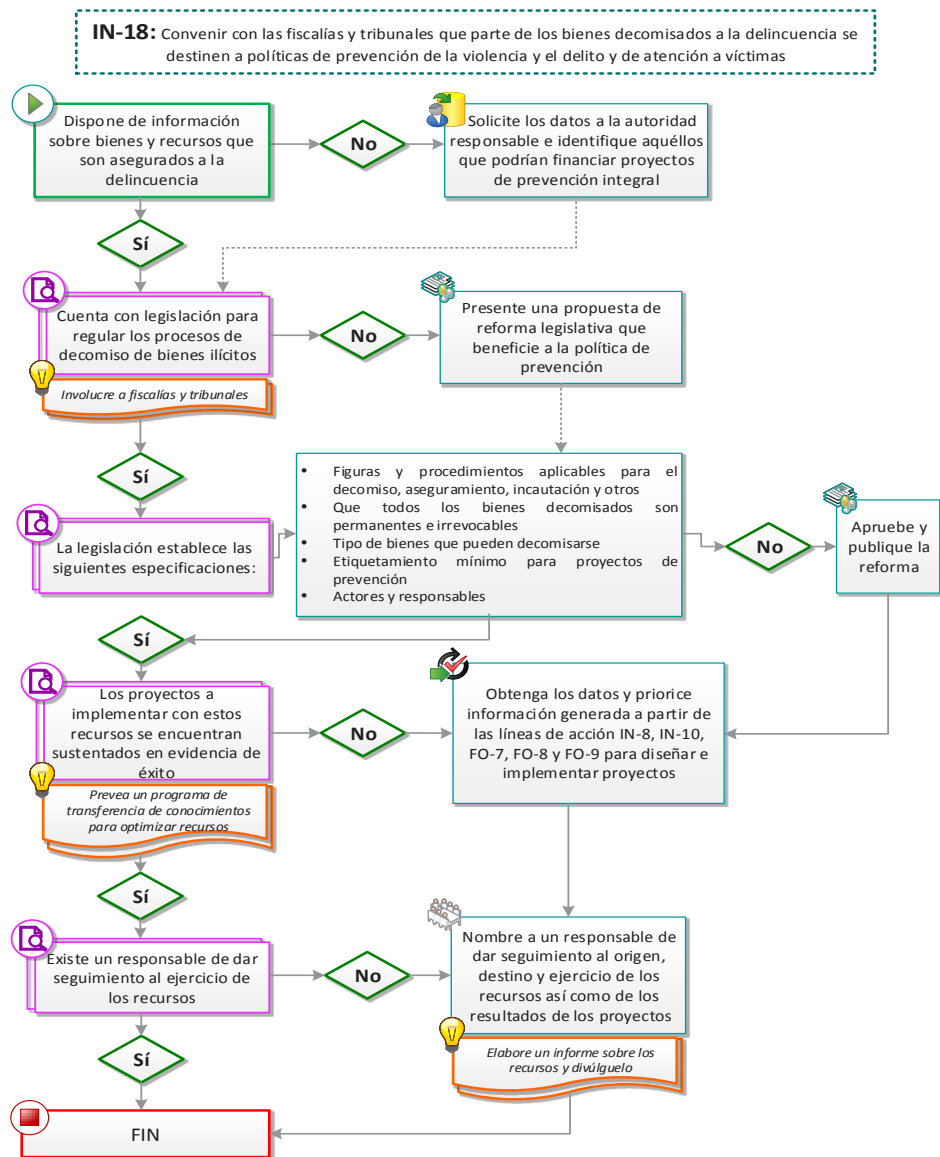
Reto: la sostenibilidad de las intervenciones específicas de prevención social, comunitaria, psicosocial y situacional, requiere de inversiones regulares de presupuestos públicos, de coinversiones con la iniciativa privada y OSC, así como de nuevas alternativas que permitan mecanismos ampliar los grupos y territorios de atención correspondientes como la que se propone en esta línea de acción, con lo cual el principal desafío será convencer a las autoridades hacendarias y a la Fiscalía y el Poder Judicial de la pertinencia de esta medida para lograr su cooperación.

4. Posteriormente, la reforma se publicará en un medio oficial para formalizar su entrada en vigor para luego diseñar los reglamentos y normatividad administrativa que regulará la aplicación del ordenamiento legal, en particular lo relativo a los procedimientos de entrega de dichos bienes y recursos a las entidades responsables de custodiarlos, así como a los responsables de operar los proyectos específicos.
5. Para aprovechar de forma inmediata la reforma legal con intervenciones concretas en las comunidades que habrán de beneficiarse con los recursos financieros y materiales respectivos, se deberá estimar el monto aproximado al cual ascienden los bienes decomisados a la delincuencia a fin de que la instancia rectora de prevención elabore un listado preliminar de proyectos que pueden ser financiados. La instancia rectora privilegiará que los proyectos que implemente estén sustentados en evidencia de éxito (retomar información que se genere a partir de la implementación de las líneas de acción IN-8 e IN-10) e identificará problemas, territorios, poblaciones vulnerables y nivel de victimización para dirigir las intervenciones hacia objetivos específicos (apóyese en las líneas de acción FO-7, FO-8 y FO-9).

Clave de éxito: prever un programa de transferencia de conocimientos de carácter permanente para los operadores con el propósito de optimizar los recursos destinados a la prevención.

6. Finalmente, se deberá designar a un responsable de dar seguimiento al origen, destino y resultados de los recursos y elaborar un informe sobre la aplicación de los recursos destinados a la implementación de los proyectos de prevención producto del decomiso e incautación de bienes a favor del Estado.

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

Esta línea de acción persigue fortalecer los recursos financieros y materiales que se destinan para los programas de prevención social, comunitaria, psicosocial y situacional, por lo que es necesario otorgar fuentes alternativas a los presupuestos regulares

para soportar los proyectos e intervenciones específicos de prevención y atención a víctimas.

Preguntas guía

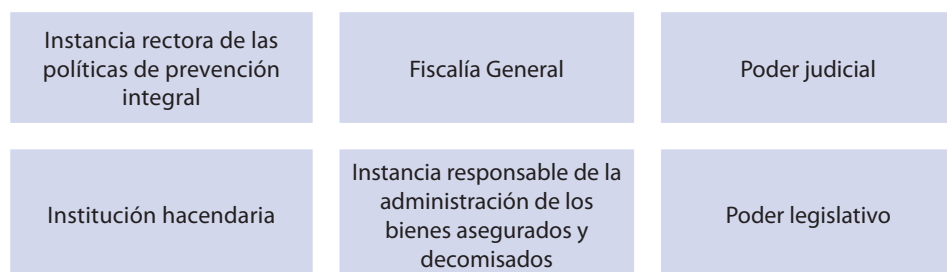
- ¿Existe una ley o regulación que otorgue destino específico a los bienes asegurados, incautados o decomisados a la delincuencia?
- ¿Se cuenta con una institución o dependencia gubernamental que sea responsable de administrar los bienes asegurados o decomisados por las autoridades?
- ¿Se destinan bienes decomisados para apoyar medidas de prevención de adicciones, violencia y delito u otras actividades de desarrollo social?

3. Identificación de actores

En la etapa inicial el TIRPPI y un representante de la Fiscalía y del poder judicial.

Asimismo, deberán sumarse sendos representantes de la institución hacendaria que corresponda y opera los presupuestos generales de ingresos y egresos. En su caso, la entidad específica responsable de la administración de los bienes asegurados y decomisados a la delincuencia.

Finalmente, de ser necesaria una reforma a los ordenamientos legales, deberá incorporarse al órgano legislativo, tanto para elaborar o modificar los instrumentos a que haya lugar, cuanto para el desahogo del procedimiento.



4. Previsión de recursos

Instrumentar esta acción no requiere de mayores recursos humanos, financieros o materiales específicos o adicionales para su instrumentación. Las instituciones habrán de designar personal propio para el desarrollo de las fases señaladas.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Independientemente del inventario que cada gobierno —Fiscalía y Tribunal— efectuó respecto de los bienes que son decomisados a la delincuencia, en particular a la organizada, por los medios de comunicación es público que llegan a poseer dinero en líquido y bienes materiales como inmuebles, vehículos y otros varios del contrabando, que sin duda en mucho pueden aportar y apoyar intervenciones muy concretas de prevención, nuevas o que se encuentren en operación.

Ejemplos

En Perú opera la Comisión Nacional de Bienes Incautados CONABI, creada en 2014, que se encarga de la administración, asignación, disposición y venta de los objetos, instrumentos, efectos y ganancias generadas por la comisión de delitos en agravio del Estado, que son asegurados y decomisados por éste en el marco de las leyes aplicables.

<http://conabi.pcm.gob.pe/>

En México existe la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Pública, crea la personal jurídica Servicio de Administración y Enajenación de Bienes SAE, que es responsables de aquellos bienes que son asegurados y decomisados por las instituciones públicas, siendo que su junta de gobierno tiene facultades para decidir el destino de dichos recursos.

<http://www.sae.gob.mx/es/Paginas/default.aspx>

En estos casos, se podría optar por una reforma legal para establecer que aquellos bienes transferidos a la CONABI o al SAE, en especial por la Fiscalía y los tribunales, se destinen a actividades de prevención integral.

En España existe la Ley 17/2003 que regula el Fondo de bienes decomisados por tráfico ilícito de drogas y otros delitos relacionados. El Fondo establece que los fines a los que se destinará el fondo son los programas preventivos de toxicomanías, asistencia de drogodependientes y su inserción laboral y social y otros relativos a la prevención, investigación, persecución y represión de los delitos producto del tráfico ilícito de drogas y otros relacionados. La ley puede consultarse en:

<http://www.boe.es/boe/dias/2003/05/30/pdfs/A20820-20824.pdf>

Por lo que toca a proyectos específicos, en México existe un proyecto que fue puesto en marcha por el artista Pedro Reyes. En 2007 fundió el material de 1,527 armas de fuego para convertirlas en palas que permitieran sembrar un igual número de árboles. Cinco años más tarde, el artista utilizó 6,700 armas decomisadas para construir 50 instrumentos musicales entre los que destacan guitarras, bajos y xilófonos. El trabajo del artista puede ser consultado en: <http://pedroreyes.net/> y puede servir como referente de transformación de un bien ilícito

hacia un instrumento que sirva para desarrollar proyectos de prevención de la violencia y la delincuencia.

En Costa Rica cuentan con la Ley Contra la Delincuencia Organizada, que puede ser consultada en:

https://www.imolin.org/doc/amlid/Costa_Rica/Costa_Rica_Ley_8754_Contra_la_Delincuencia_Organizada.pdf, la cual prevé la distribución de acuerdo con los siguientes criterios:

“a) Un cuarenta por ciento (40%) al OIJ, para la atención, el mantenimiento y la actualización de la PIP, así como para la investigación de delitos y la protección de personas. b) Un veinte por ciento (20%) al ICD, para gastos de administración, de aseguramiento, seguimiento y mantenimiento de los bienes decomisados y comisados. c) Un diez por ciento (10%) al Poder Judicial, para el mantenimiento y la actualización del Centro Judicial de Intervención de las Comunicaciones (CJIC). d) Un diez por ciento (10%) al Ministerio de Justicia, para cubrir las necesidades de la Policía penitenciaria. e) Un diez por ciento (10%) al Ministerio Público, para la Oficina de la Atención para la Víctima del Delito. f) Un diez por ciento (10%) al Ministerio de Seguridad Pública y Gobernación, para cubrir las necesidades de los cuerpos policiales que lo integren.”

IN-19

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Definir en los presupuestos de egresos nacionales y/o locales, partidas o ramos específicos para programas y proyectos de seguridad ciudadana.
d) Línea de acción	
IN-19	Destinar porcentajes de la recaudación fiscal provenientes de bebidas alcohólicas, tabaco y otras drogas reguladas, así como de impuestos por la venta de armas y municiones u otros conceptos en los Estados donde proceda, a proyectos de prevención integral.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento y designación de instancia y funcionario responsable

El Titular de la Institución Rectora de las Políticas de Prevención Integral de la violencia y el delito (TIRPPI), asistido por el responsable de la oficina de Planeación y Administración será el encargado de operacionalizar esta línea de acción.

El responsable tendrá capacidad de interlocución con autoridades tributarias y legislativas y de relación comunitaria, para garantizar que se etiqüete un porcentaje proveniente de estos bienes para ejecutar proyectos de prevención integral.

Se dará prioridad a los proyectos de prevención integral que estén encaminados a reducir el consumo de bebidas alcohólicas u otras sustancias que puedan potenciar la comisión de actos violentos o delictivos. Es decir, que un porcentaje de gravamen a estos productos se destine a proyectos preventivos que disminuyan las

probabilidades de que otras personas sean consumidoras y promover así, la ruptura del ciclo consumo-violencia.

Por lo que toca a venta de armas y municiones, con los fondos recaudados se privilegiarán intervenciones de canje de armas, reguardo seguro y desarme pacífico de la población.

1.2. Plan de trabajo

1. En primer lugar se deberá analizar el marco jurídico fiscal para identificar si contempla impuestos especiales a bebidas alcohólicas, tabaco y otras drogas reguladas, así como a las armas de fuego y municiones. En caso de no contar con marco jurídico, se procederá a establecer un vínculo con las comisiones legislativas y hacendarias competentes para incorporar las adecuaciones a que haya lugar respetando los procedimientos legislativos y los marcos normativos de cada país.

Marco de referencia: aunque la elasticidad del precio de la demanda es menor existe evidencia suficiente para afirmar que el aumento al precio del alcohol —tanto de manera directa (fijando un precio mínimo) como de manera indirecta (mediante impuestos) — tiene efectos en la disminución del consumo. Al disminuir el consumo, se ha identificado una menor incidencia de mortalidad por cirrosis, una reducción de accidentes de tránsito causados por la conducción de personas en estado de ebriedad, menor incidencia en el número de ingresos a servicios médicos de emergencia y episodios de crimen violento y otras conductas asociadas al consumo desmedido de alcohol.

Para mayor referencia consulte los siguientes documentos:

- ANDERSON P.D. CHISHOLM et al. (2009) *Effectiveness and cost-effectiveness of policies and programmes to reduce the harm caused by alcohol*. Lancet 373 (9682): 2234-46.
- BABOR, T.F., CAETANO, R., (2005) Evidence-based alcohol policy in the Americas: strengths, weaknesses and future challenges. *Revista Panamericana de Salud Pública* 18 (4-5): 327-37.

2. De manera paralela, la instancia rectora de prevención deberá asegurar que el marco jurídico establezca un porcentaje mínimo etiquetado exclusivamente para proyectos de prevención integral recaudados mediante impuestos a bebidas alcohólicas, tabaco, otras drogas reguladas, así como de la venta de armas y municiones. Para ello, incluirá en la propuesta de modificación un porcentaje mínimo para proyectos de prevención integral. El porcentaje será estimado con base en un diagnóstico realizado a partir de las siguientes consideraciones:

- El TIRPPI solicitará información a la instancia fiscal responsable sobre el monto recaudado de los impuestos provenientes de la venta de bebidas alcohólicas, tabaco y armas.
- El TIRPPI realizará un estudio preliminar en el que identifique la prevalencia de consumo de alcohol, tabaco y otras drogas reguladas, así como la relación que guardan con la comisión de delitos o conductas violentas con el propósito de estimar las dimensiones de intervenciones preventivas.
- El TIRPPI puede apoyarse en información recopilada por las instituciones de salud, de tratamiento de adicciones, juventudes, educativas, de seguridad y otras que cuenten con estudios a nivel nacional sobre prevalencia de consumo.

Reto: la sostenibilidad de las intervenciones específicas de prevención integral necesita de presupuestos e inversiones regulares y crecientes, así como de nuevas alternativas financieras que permitan incidir con mayor amplitud en grupos y territorios vulnerables, con lo cual será necesario contar con programas y proyectos metodológicamente sólidos y basados en evidencia, a efecto de dialogar con argumentos contundentes y persuadir a las autoridades fiscales y al poder legislativo de la pertinencia de etiquetar porcentajes de la recaudación para fines de prevención integral.

- Por lo que toca a armas y municiones, solicitará información a los institutos de estadística o de justicia penal, sobre los territorios donde ocurren con mayor frecuencia lesiones y homicidios con armas de fuego. De esta manera, el TIRPPI tendrá una orientación más precisa sobre los espacios que debe priorizar en sus intervenciones.
- Posteriormente habrán de presentarse los proyectos de ley al órgano legislativo respectivo para su discusión y aprobación para luego publicar la ley en el medio oficial para su entrada en vigor.

La iniciativa y la legislación aprobada deben comprender los siguientes aspectos mínimos:

- Porcentaje de la recaudación impositiva que será destinado a proyectos de prevención integral (se priorizarán intervenciones para prevenir el consumo y combatir las adicciones así como las encaminadas a evitar el uso indebido de armas. Habrá de precisarse el porcentaje destinado a cada rubro).
 - Responsables de transferir los recursos producto de la recaudación hacia la instancia rectora de prevención quien será la encargada de ejecutar los programas.
 - Responsables de dar seguimiento al ejercicio y administración de los recursos, quienes estarán vinculados con las áreas de evaluación y resultados.
3. Luego de que mediante el proceso legislativo se apruebe el etiquetamiento de un porcentaje exclusivo para proyectos de prevención integral, la instancia rectora

habrá de identificar, convocar y establecer canales de comunicación con actores relacionados con la prevención de adicciones y el consumo desmedido y con las instancias con facultades para expedir licencias y vender armas y municiones. Como condición necesaria de éxito, la presente guía sugiere la vinculación con las instancias de salud y de prevención de adicciones para elaborar planes preventivos conjuntos. Por lo que toca a armas y municiones, la instancia rectora se coordinará con la institución encargada de la venta legal de estas como puede ser el ministerio del interior o la defensa a efecto de establecer un vínculo de colaboración.

4. La instancia rectora convocará a los actores referidos en el párrafo anterior para elaborar, de forma conjunta, un catálogo de programas y acciones preventivas que puedan costearse con el presupuesto etiquetado producto de las recaudaciones de impuestos provenientes de la venta de armas, alcohol, tabaco y otras drogas reguladas.

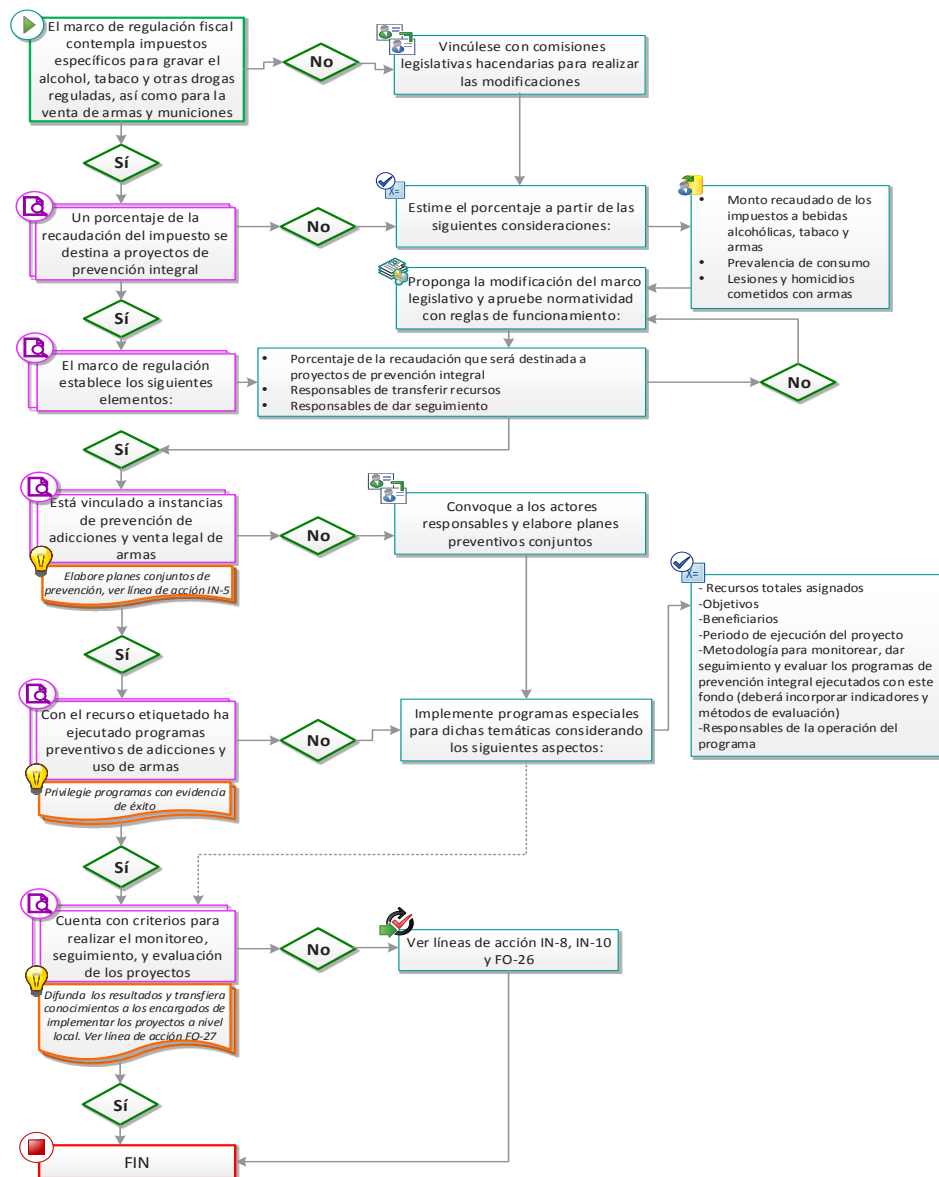
Se privilegiarán las intervenciones bajo dos condiciones. La primera es estén dirigidas a prevenir el consumo excesivo de alcohol, tabaco y otras drogas reguladas así como el uso indebido de armas, especialmente las de fuego, que deriven en lesiones con consecuencias fatales u homicidios. La segunda condición es que los proyectos deberán estar sustentados en evidencia de éxito o ser prácticas promisorias por lo que se recomienda que el TIRPPI indague sobre intervenciones exitosas que cuenten preferentemente con evaluaciones de impacto.

Los programas deberán contener los siguientes aspectos mínimos:

- Recursos totales asignados.
 - Objetivos.
 - Beneficiarios.
 - Periodo de ejecución del proyecto.
 - Metodología para monitorear, dar seguimiento y evaluar los programas de prevención integral ejecutados con este fondo (deberá incorporar indicadores y métodos de evaluación).
 - Responsables de la operación del programa.
5. Especialmente, en el apartado de monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos, la instancia rectora de prevención deberá fijar criterios que permitan realizar estudios a efecto de construir relaciones causales entre los beneficios de implementar proyectos de prevención de consumo y uso indebido de armas y el costo que genera el tratamiento de adicciones y la aparición de conductas violentas y delictivas.
Como condición de éxito, habrán de difundirse los resultados y prever un programa de transferencia de conocimientos a los encargados de implementar los proyectos a nivel local con el propósito de optimizar los recursos que les son transferidos de la recaudación de impuestos.

1.3. Flujoograma

IN-19: Destinar porcentajes de la recaudación fiscal provenientes de bebidas alcohólicas, tabaco y otras drogas reguladas, así como de impuestos por la venta de armas y municiones u otros conceptos en los Estados donde proceda, a proyectos de prevención integral



2. Autodiagnóstico institucional

Esta línea de acción persigue fortalecer los recursos financieros que se destinan para los programas de prevención social, comunitaria, psicosocial y situacional, por lo que es necesario buscar fuentes alternativas de financiamiento a los presupuestos regulares para soportar los proyectos e intervenciones específicos.

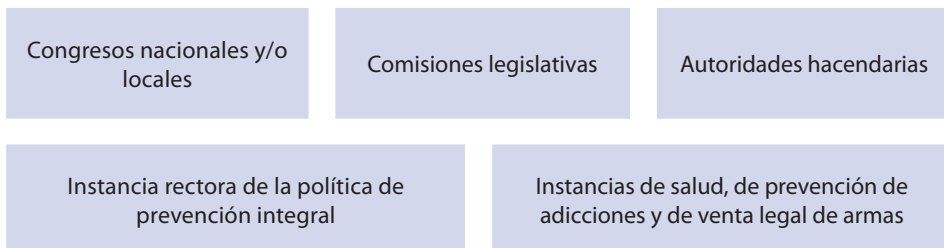
Preguntas guía

- ¿Existen impuestos especiales a la venta de alcohol, tabaco y otras drogas reguladas así como a la venta de armas y municiones?
- ¿La legislación que regula los ingresos fiscales otorga destino específico a las contribuciones provenientes por la venta de drogas lícitas y armamento?
- ¿Se cuenta con estudios demoscópicos que permitan conocer la prevalencia y niveles de consumo de alcohol y tabaco entre la población, en particular en los jóvenes?
- ¿Existen programas particulares para la prevención de adicciones con estrategias y acciones que consideren su costo o presupuesto para instrumentarlas?
- ¿Los particulares pueden acceder a la compra de armas y municiones que no sean de uso exclusivo de la Fuerzas Armadas?

3. Identificación de actores

En la etapa inicial el TIRPPI asistido por su responsable de Planeación y administración. Asimismo, deberá integrarse sendos representantes de las instituciones hacendaria o fiscal que corresponda, así como de salud que se encargue de las actividades de control y prevención de adicciones y del ente que regula la venta de armamento.

De ser necesaria una reforma a los ordenamientos legales, deberá incorporarse al poder legislativo por conducto de la comisiones camarales respectivas, tanto para opinar en la elaboración o modificación de los instrumentos jurídicos procedentes, como para el desahogo del procedimiento legislativo.



4. Previsión de recursos

Instrumentar esta acción no requiere de recursos humanos, financieros y materiales específicos o adicionales. Las instituciones habrán de designar personal propio para el desarrollo de las fases señaladas.

La presente línea de acción representa la institucionalización de una fuente de recursos para ejecutar proyectos de prevención integral, especialmente los destinados a prevenir el consumo de alcohol, tabaco u otras sustancias reguladas, así como el uso indebido de armas.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Disponer de mayores presupuestos para instrumentar proyectos concretos de prevención integral, ha de permitir tener impactos positivos en aquellos grupos vulnerables que, por su contacto con sustancias cuyo consumo frecuente pueda derivar en una adicción y con armamento, requieren de intervenciones específicas de prevención primaria, secundaria y terciaria.

Ejemplos

En Ecuador existe un Impuesto a los Consumos Especiales ICE, considerado en la Ley de Régimen Tributario Interno, que entre los bienes y servicios grabados contempla bebidas alcohólicas, tabaco y armamento.

<http://www.sri.gob.ec/de/ice>

En Costa Rica existe el Impuesto a los Productos del Tabaco y el Impuesto Específico sobre Consumo de Bebidas Alcohólicas. El documento puede ser consultado en:

<http://www.hacienda.go.cr/contenido/13036-subsitio%20DGT>

De manera paralela, se estableció un documento normativo que regula las cargas tributarias sobre licores, cervezas y cigarrillos. Lo recaudado por esta vía se destina al financiamiento de un plan integral de amparo a niñas y niños en riesgo social, personas con discapacidad y adultos mayores. Otro porcentaje se destina a la rehabilitación de alcohólicos y farmacodependientes.

En Uruguay se cuenta con la Ley del Impuesto al Tabaco, gravamen que recientemente fue incrementado, así como con la Ley de Alcoholes y Bebidas Alcohólicas Estancadas.

<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/TextoLey.asp?Ley=10227&Anchor=>

En Honduras, la Ley de Fortalecimiento de los Ingresos, Equidad Social y Racionalización del Gasto Público, por lo que toca a los impuestos de producción y consumo se incorporan contribuciones relativas al tabaco y al alcohol.

<http://www.sefin.gob.hn/?p=285>

En México existe la Ley del Impuesto sobre Producción y Servicio, la cual señala que están obligadas al pago del impuesto las personas físicas y las morales que realicen los actos o actividades de enajenación en territorio nacional o, en su caso, la importación de los bienes o la prestación de los servicios que señala: bebidas con contenido alcohólico y cervezas y tabacos labrados, entre otras bebidas, así como alimentos, gasolina, combustibles y juegos y sorteos.

http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/MarcoJuridico/MarcoJuridicoGlobal/Leyes/168_liesps.pdf

Finalmente, en Panamá se aprobó el proyecto de Ley número 126 en el que se establece que del impuesto selectivo a las bebidas alcohólicas se destinará el 15% de los fondos recaudados al Programa Techos de Esperanza, 10% al Fondo de jubilados y pensionados, un porcentaje igual al Instituto del Deporte y 5% al Instituto de Salud Mental para el Centro de Estudio y Tratamiento de Adicciones.

En los instrumentos legales referidos se podría incorporar la obligación de destinar un porcentaje de la recaudación para actividades de prevención integral.

IN-20

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Definir en los presupuestos de egresos nacionales y/o locales, partidas o ramos específicos para programas y proyectos de seguridad ciudadana.
d) Línea de acción	
IN-20	Establecer en el presupuesto —en el nivel nacional y/o local— una partida específica o fondo para financiar programas y proyectos de intervención integral.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento y designación de instancia y funcionario responsable

El Titular de la Institución Rectora de las Políticas de Prevención Integral de la violencia y el delito (TIRPPI), asistido por el responsable de la oficina de Planeación presupuestaria será el encargado de operacionalizar esta línea de acción.

El titular deberá tener capacidad de interlocución con el poder legislativo para poder impulsar una reforma que etiquete una partida específica para financiar proyectos de intervención. El presupuesto se destinará a las acciones que la instancia rectora de prevención establezca (en caso de no contar con instancia rectora de prevención, ver línea de acción IN-2) priorizando intervenciones basadas en resultados y con evidencia de éxito (ver líneas de acción IN-7, IN-8 e IN-10 para obtener información sobre procesos de evaluación, construcción de indicadores y generación de evidencia en materia de prevención de la violencia y el delito) así como otras acciones estipuladas en el programa, plan nacional, directrices, etcétera (ver IN-5).

1.2. Plan de trabajo

1. Con la finalidad de evitar que los recursos y esfuerzos se dupliquen, la instancia rectora de prevención habrá de identificar qué otros presupuestos se destinan a programas y proyectos con incidencia directa o indirecta en la prevención de la violencia y el delito. Con esta información la instancia rectora de prevención estimará con mayor precisión el monto que se necesita etiquetar de manera exclusiva para implemetar proyectos de prevención de la violencia y el delito.
La presente guía sugiere realizar un diagnóstico que permita identificar y cuantificar los presupuestos *ad-hoc* destinados a los programas de política social, salud, equidad de género, juventudes, educación, seguridad y otros que inciden directa o indirectamente en grupos vulnerables o territorios problematizados por la violencia y el delito.
2. De manera adicional, la instancia rectora de prevención deberá revisar las inversiones y estrategias que se llevan al cabo en el marco del sistema de seguridad y justicia penal para vincular a los operadores con la sociedad civil en acciones de prevención, más allá de aquellas ordinarias para la operación y que son inherentes a la prevención general y especial que es consustancial a dicho sistema.

Reto: el enfoque integral de prevención de la violencia y el delito que plantea el paradigma de la seguridad ciudadana, supone una nueva visión en la operación de los gobiernos que privilegie la coordinación y el trabajo conjunto entre las instituciones responsables de las políticas de desarrollo social, las del sistema de seguridad y justicia penal y las propias de prevención integral, a efecto de evitar intervenciones dispersas, inconexas o atomizadas y concentrar y alinear el ejercicio de los recursos —que siempre son escasos— hacia proyectos inteligentes y preferentemente basados en evidencia, que permitan transformar efectiva y positivamente la vida de las personas y comunidades en riesgo y afectadas por la violencia y el delito.

En esta etapa, la instancia rectora de prevención verificará si las instituciones policiales, de procuración y administración de justicia y de reinserción social o sistema penitenciario contemplan presupuesto específico para la prevención de los delitos o conductas violentas. De ser el caso, reunirá a los actores responsables para brindar apoyo técnico en el diseño de los cursos de acción o bien, diseñará intervenciones conjuntas con estos otros actores de la cadena de seguridad y de justicia penal desde una perspectiva preventiva propia de la seguridad ciudadana con el objeto de optimizar los recursos disponibles.

3. A partir de la información recopilada, la instancia rectora deberá promover que el presupuesto que se asigne exclusivamente a programas y proyectos de prevención del delito esté equilibrado con el asignado a seguridad y justicia penal (ver línea de acción IN-5). Para ello, la presente guía sugiere realizar estimaciones costo-eficiencia

para destacar el ahorro que se tiene al implementar un programa preventivo con evidencia de éxito al evitar con ello la comisión de delitos o la ocurrencia de conductas violentas y, por lo tanto, el ingreso de un individuo al sistema de justicia penal tradicional.

Para la realización de estudios desde la perspectiva de costo-eficiencia, se sugiere revisar la línea de acción IN-10 pues esta metodología tiene por objeto demostrar los beneficios monetarios de invertir en la prevención.

4. Con base en la información anterior, la instancia responsable deberá estimar el monto de recursos que necesita para ejecutar, monitorear y evaluar los programas o proyectos de prevención de la violencia y el delito previstos en el plan nacional, programa, estrategia, o directrices para alcanzar los fines de la seguridad ciudadana.

Posteriormente elaborará, en caso de que no exista, una propuesta de partida específica para financiar los programas de seguridad ciudadana con un enfoque preventivo, tanto en el presupuesto nacional cuanto subnacional o local.

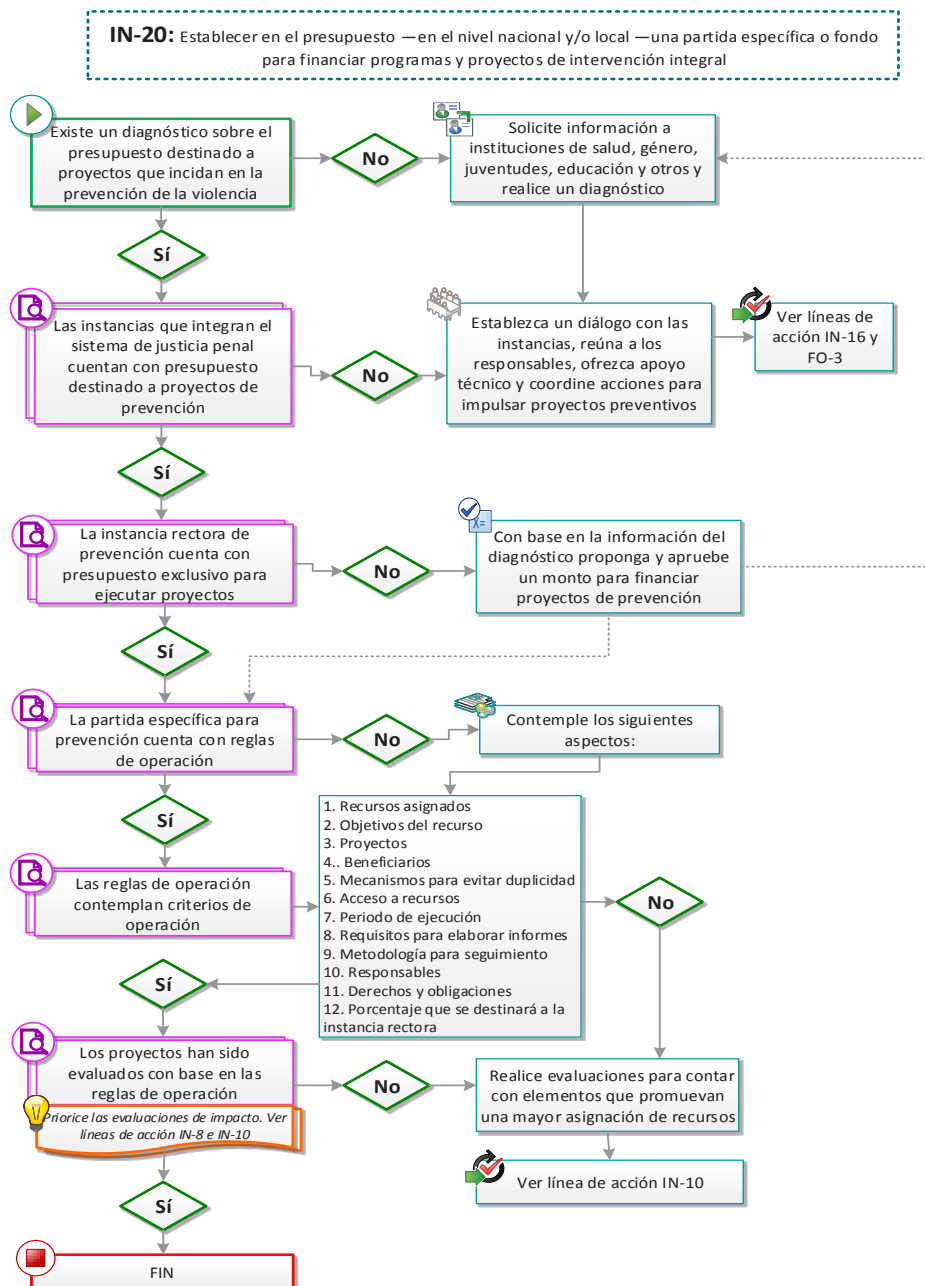
5. Una vez aprobado el presupuesto, habrán de publicarse reglas de operación, normas o lineamientos, que regirán los objetivos y metas para la aplicación de los presupuestos de prevención integral, los cuales estarán orientados a apoyar fundamentalmente la gestión local, toda vez que los ayuntamientos, alcaldías o municipios son el ámbito de gobierno más próximo a la población (ver línea de acción FO-1). También regularán la asignación, planeación, ejercicio, monitoreo, seguimiento y evaluación de los recursos. Para ello las reglas deberán contener los siguientes criterios mínimos:

- Recursos totales asignados.
- Objetivos del recurso.
- Proyectos, programas o ejes a los que se asignará el recurso (deberá incluir una definición clara sobre los diferentes destinos de gasto: infraestructura, servicios, equipamiento, capacitación, entre otros).
- Beneficiarios (distinguir entre grupos poblacionales, territorios o problemas).
- Mecanismos para evitar la duplicidad de fondos.
- Procedimientos para acceder a los recursos (requisitos, tiempos, documentación).
- Periodo de ejecución de los proyectos.
- Requisitos para elaborar el reporte final de cada proyecto que se implemente (objetivo, contexto que motiva la intervención, número de beneficiarios, desglose presupuestal, alcance de metas, entre otros).
- Metodología para monitorear, dar seguimiento y evaluar los programas y proyectos de prevención ejecutados con este fondo.
- Definición de responsables de dar seguimiento a la entrega oportuna del recurso, así como de ejecutarlo y alcanzar los objetivos planteados.
- Derechos, obligaciones y sanciones a los ejecutores locales en caso de incumplimiento o malversación de fondos.

- Porcentaje que se destinará para la operación de la institución o dependencia rectora de las políticas de prevención integral de la violencia y el delito.
6. Finalmente la instancia rectora deberá evaluar, con base en los criterios de monitoreo, seguimiento y evaluación establecidos en las reglas de operación, los resultados alcanzados con los presupuestos que específicamente se hayan destinado a las políticas de seguridad ciudadana con enfoque de prevención integral, a efecto de tener elementos objetivos para promover y gestionar mayores recursos.

Como clave de éxito la guía sugiere realizar evaluaciones de impacto a fin de generar evidencia sobre prácticas efectivas o promisorias (ver líneas de acción IN-8 e IN-10).

1.3. Flujograma



2. Autodiagnóstico institucional

Esta línea de acción persigue fortalecer los recursos financieros que se destinan para los programas de prevención social, comunitaria, psicosocial y situacional, por lo que es necesario ampliar las fuentes presupuestales para sustentar los proyectos e intervenciones específicos.

Preguntas guía

- ¿Existe un presupuesto nacional y/o local para financiar las políticas públicas de seguridad ciudadana con un enfoque de prevención integral de la violencia y el delito?
- ¿Se cuenta con presupuestos para apoyar proyectos de prevención particulares dirigidos a niños, jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad?
- ¿Se apoya desde el presupuesto nacional a los gobierno subnacionales o locales para la implementación de programas y proyectos de prevención integral?

3. Identificación de actores

El TIRPPI, asistido por su responsable de Planeación presupuestaria; un representante de la institución hacendaria o fiscal que corresponda y sendos participantes de las instituciones o dependencias vinculadas a la instrumentación de las políticas públicas de desarrollo social, así como las operadoras del sistema de seguridad y justicia penal.

Asimismo, deberá incorporarse al poder legislativo por conducto de la comisiones camarales respectivas, tanto para opinar en la elaboración de la iniciativa de presupuesto correspondiente, cuanto para impulsar el procedimiento legislativo de discusión y aprobación de la partida que se propone.

Titular de la Instancia
Rectora de la Política de
Prevención Integral

Responsables de la política
de desarrollo social y del
sistema de seguridad y
justicia penal

Poder legislativo

4. Previsión de recursos

Esta línea de acción resulta fundamental para operar gran parte de las otras líneas previstas en esta guía, pues se refiere exclusivamente a la etiquetación de presupuesto para implementar cursos de acción para alcanzar los fines de la seguridad ciudadana. Es por ello que se requiere una reconfiguración del presupuesto actual a

fin de incorporar una partida específica destinada a la prevención integral o bien, prever recursos adicionales para ejecutar los proyectos.

Por lo que toca a recursos humanos y materiales específicos, las instituciones habrán de designar personal propio para el desarrollo de las fases señaladas.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Disponer de un presupuesto particular para acciones de prevención social, comunitaria, psicosocial y situacional, permitirá planear y diseñar intervenciones y proyectos específicos con objetivos, recursos y metas que propiamente no son del ámbito de la política social ni del sistema de justicia penal, con lo cual se podrán complementar los programas y esfuerzos que se gestionan desde estos tres ámbitos del ejercicio gubernamental para controlar y mitigar las causas que generan factores de riesgo y predictivos de violencia y delincuencia en personas y comunidades focalizadas, así como fortalecer aquellos factores de protección y de resiliencia.

Ejemplos

En Chile existe el Fondo Nacional de Seguridad Pública, operado por la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, que se concursa anualmente y busca incorporar a organizaciones privadas sin fines de lucro, junto con municipios y universidades en el desarrollo y ejecución de iniciativas de prevención de la violencia y el delito.

<http://www.fnsp.gov.cl/que-es-fnsp/>

En México, el Presupuesto de Egresos de la Federación considera el Subsidio para la Seguridad Pública Municipal, que entre sus metas incorpora la realización de acciones en materia de prevención la violencia con participación ciudadana.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5379981&fecha=30/01/2015

De igual modo, el propio Presupuesto de Egresos de la Federación de México, crea el subsidio para el Programa de Prevención del Delito, el cual se rige por sus propios lineamientos y está destinado para apoyar a los Estados y municipios en proyectos e intervenciones focalizados de prevención integral de la violencia y la delincuencia.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377364&fecha=26/12/2014

En Honduras opera el Programa Nacional de Prevención de la Violencia (PNP), que es una institución desconcentrada del Gobierno de la República que mediante la Ley 141-2001 tiene como mandato rectorar y coordinar de forma permanente todas las políticas públicas, planes y proyectos encaminados a prevenir los factores de riesgo que generan la violencia y potenciar los factores.

<http://pnp.gob.hn/transparencia/Descargas/ley%20la%20gaceta.pdf>

IN-21

a) Proceso	
	Institucionalización.
b) Objetivo	
	Establecer las bases de un andamiaje institucional de carácter permanente, que facilite la implementación sostenida e interdependiente de políticas de prevención integral de la violencia y el delito, a través de cuerpos normativos específicos, instituciones rectoras, estructuras orgánicas especializadas, procedimientos estandarizados, presupuestos propios y personal facultado que posea capacidades profesionales y habilidades técnicas.
c) Estrategia	
	Definir en los presupuestos de egresos nacionales y/o locales, partidas o ramos específicos para programas y proyectos de seguridad ciudadana.
d) Línea de acción	
IN-21	Establecer en el presupuesto una partida específica para financiar procesos de evaluación de programas y proyectos de intervención integral, con miras a generar evidencia para futuras iniciativas de prevención.

1. Procedimiento para operacionalizar la línea de acción

1.1. Nombramiento o designación de instancia y funcionario responsable

La persona encargada de impulsar esta acción será el responsable del área de Planeación presupuestaria de la instancia rectora de prevención integral, en coordinación con las instancias relacionadas con el presupuesto nacional (ministerios de hacienda, de finanzas, economía, del tesoro, economía y finanzas públicas) o del ministerio que se trate (oficialía mayor, direcciones de administración y finanzas) para realizar las estimaciones presupuestales correspondientes y seguir los procedimientos institucionales para ampliar la suficiencia presupuestaria y añadir conceptos a los catálogos de gasto.

La persona encargada deberá tener conocimiento y experiencia en el manejo presupuestal y financiero del sector público con formación económica administrativa y competencias y habilidades para la toma de decisiones, solución de problemas,

negociación, comunicación efectiva, enfoque en resultados, pensamiento estratégico y organización, así como experiencia en temas de seguridad ciudadana y prevención integral de la violencia y el delito.

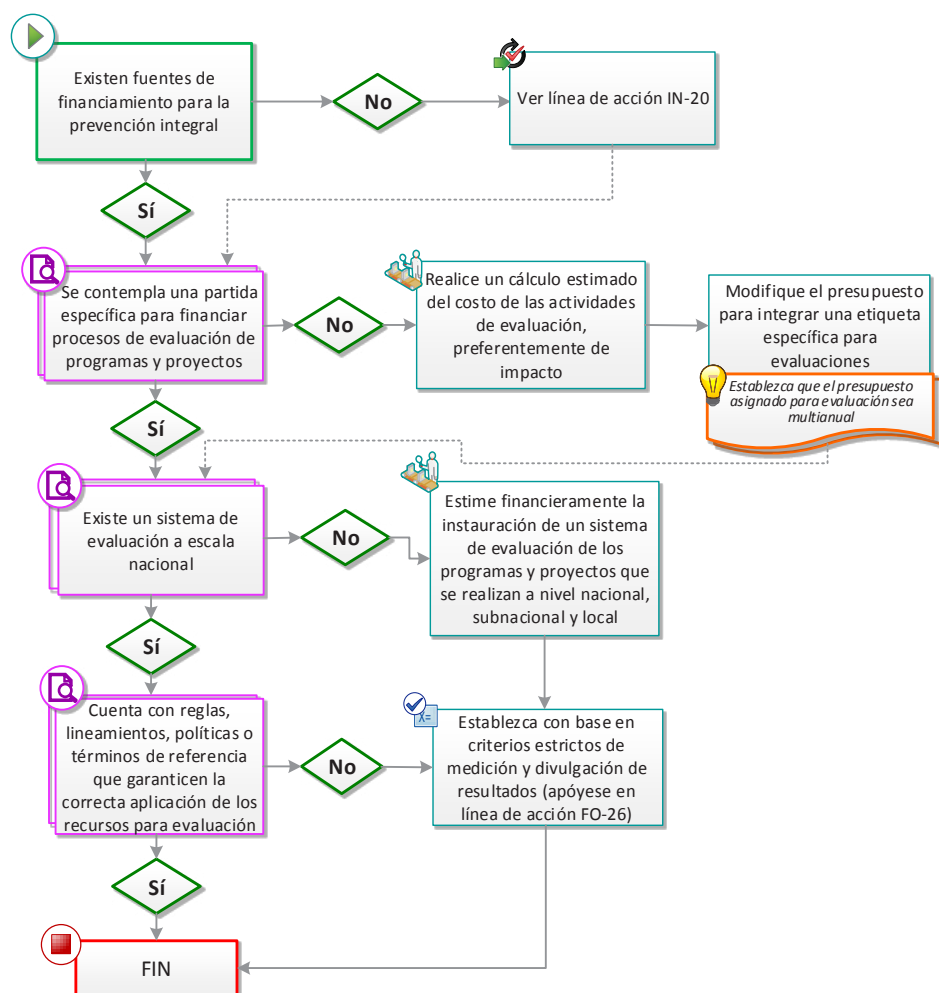
1.2. Plan de trabajo

1. Identificar la o las fuentes de financiamiento que soportan las actividades orgánicas, administrativas y sustantivas en materia de prevención integral de la violencia y el delito (tanto de las instancias orgánicas como de los recursos destinados a financiar los programas, proyectos e intervenciones).
2. Revisar si las fuentes de financiamiento para prevención integral tienen un carácter regularizable o permanente a partir de que se encuentren señaladas a través de conceptos o demás etiquetas del presupuesto público nacional o subnacional —capítulos, partidas, títulos, ramos, ítems, códigos, etcétera— que expliciten su institucionalización.
3. Analizar el nivel de desglose y especificidad que contienen los conceptos del presupuesto general de la nación o de la dependencia y constatar si cuentan o no con rubros específicos que permitan hacer explícito el propósito de sufragar la realización de evaluaciones.
4. Estimar financieramente los costos para la realización de evaluaciones, preferentemente de impacto y garantizando la continuidad de estas acciones durante más de un año fiscal, para la valoración objetiva de resultados de programas o proyectos de prevención que permitan generar evidencia respecto a buenas prácticas que sean susceptibles de replicarse o de otras con pocos o nulos resultados que deban suprimirse. Lo anterior, con el objetivo de contar con un estimado general de necesidades presupuestales e impulsar el otorgamiento de la suficiencia respectiva.
5. También sería propicio estimar financieramente la instauración de un sistema de evaluación a escala nacional que permita realizar constantemente evaluaciones de los diferentes programas o proyectos que se aplican en el orden nacional, subnacional y local.
6. Con base en las estimaciones financieras relativas, impulsar, con las autoridades hacendarias y financieras, así como con los representantes del poder legislativo que autorizan las leyes o decretos de egresos, el etiquetamiento de partidas específicas en el presupuesto público nacional, o en el de las dependencias, para la realización sistemática de evaluaciones a las intervenciones de prevención locales, así como para soportar un mecanismo de organización y clasificación de resultados para apoyar la correcta realización de futuras iniciativas.
7. Finalmente, regular el uso de dichos recursos mediante el establecimiento de reglas, lineamientos, políticas o términos de referencia claros y públicos a fin de que se garantice su correcta aplicación con base en criterios estrictos de medición y divulgación de resultados.

Clave de éxito: la experiencia en el manejo de resultados de evaluaciones es muy importante pues permitirá al promotor de la medida defender su etiquetamiento ante funcionarios ajenos a la problemática, así como el otorgamiento de recursos suficientes para hacer de esta medida una de carácter permanente y con solvencia para generar resultados consistentes y confiables.

1.3. Flujograma

IN-21: Establecer en el presupuesto una partida específica para financiar procesos de evaluación de programas y proyectos de intervención integral, con miras a generar evidencia para futuras iniciativas de prevención



2. Autodiagnóstico institucional

El responsable de Planeación presupuestaria tendrá que revisar las fuentes y mecanismos de financiamiento (nacional y/o del ministerio responsable) tanto para la prevención integral como para la realización de evaluaciones (ver línea de acción IN-20). En caso de que aquellas no estén etiquetadas e institucionalizadas, deberá impulsar su determinación así como el establecimiento de las reglas generales para su aplicación.

Preguntas guía

- ¿En el presupuesto nacional existe etiqueta específica para soportar el financiamiento de las instituciones y acciones en materia de prevención integral de la violencia y el delito?
- En caso de existir, ¿se tiene un capítulo, partida, título, ramo, ítem o código que destine recursos para la realización de evaluaciones?
- En caso de existir, ¿se cuenta con reglas, lineamientos, políticas o términos de referencia que señalen los criterios para el uso de esos recursos y la forma en que se deben aplicar las evaluaciones?

3. Identificación de actores

El titular del área de Planeación presupuestal deberá vincularse con los responsables de los ministerios de Hacienda, Finanzas, Economía, del Tesoro, Economía y/o Finanzas públicas para negociar la inclusión de una etiqueta en el presupuesto nacional.

De igual forma, tendrá que relacionarse con los congresistas pertenecientes a las comisiones encargadas de analizar y dictaminar los proyectos de presupuesto nacional (comisiones de presupuesto o cuenta pública, de hacienda, del tesoro) para impulsar el etiquetamiento respectivo.

Ministerios de Hacienda,
Finanzas, Economía, del
Tesoro, Economía y/o
Finanzas Públicas.

Congresistas
pertenecientes a las
comisiones de
presupuesto, cuenta
pública, hacienda

Oficialía mayor o
direcciones de
administración y finanzas

Titular de las áreas de
seguimiento y evaluación

Si se tratara de los recursos específicos de un ministerio, entonces tendría que vincularse con la oficialía mayor o las direcciones de administración y finanzas.

Finalmente, tendrá que ponerse de acuerdo con el titular de Seguimiento y evaluación del órgano rector de prevención integral para revisar o elaborar las reglas generales para la aplicación de las evaluaciones.

4. Previsión de recursos

La actividad como tal no significaría la erogación de recursos especiales o adicionales, pero sí será importante hacer estimaciones financieras relacionadas con los costos para la realización de evaluaciones para impulsar el otorgamiento de la suficiencia respectiva.

De igual forma sería deseable estimar el costo de la instauración de un sistema de evaluación a escala nacional que permitiera realizar estos ejercicios y sistematizar sus resultados en el orden nacional, subnacional y local.

5. Ventajas, beneficios, ejemplos

Aunque no se encontraron ejemplos específicos de etiquetamiento de recursos financieros para la evaluación en los presupuestos generales de ningún país ni de ministerios o secretarías, se identificaron dos buenas prácticas que pueden servir de antecedente para el propósito que se inscribe en esta línea de acción. La primera consistente en que es factible incorporar etiquetas particulares en el presupuesto de prevención de la violencia y el delito para soportar económicamente la realización de algunas acciones concretas lo que garantiza institucionalización como se expone para los casos de Chile y Guatemala.

Otra más se encontró en Perú donde realizaron una reingeniería presupuestal a partir de modelos conceptuales de seguridad ciudadana del PNUD, BID y la CEPAL y que muestra la pertinencia de efectuar ejercicios similares para afianzar la aplicación de una política de prevención integral y la aplicación sistemática de evaluaciones.

Finalmente, se halló una práctica consistente en que en los instrumentos primarios de materialización de la política de prevención —anexos técnicos en el caso de México— se incorporan líneas programáticas y metas financieras para realizar evaluaciones. No obstante, cabría la lección aprendida que este etiquetamiento se refiere a intervenciones individuales y muy focalizadas en las que es escaso el recurso, los alcances son ambiguos y el periodo de ejecución es corto. Con estas premisas se infiere dificultad para que las intervenciones satisfagan todas las condiciones de cumplimiento de procesos

intermedios a partir de una consistente teoría del cambio y, por lo tanto, también se veía limitada la aplicación de evaluaciones de impacto con métodos científicos.

Ejemplos

En la Ley de presupuestos 2015 de la República de Chile se señala por ejemplo, hasta un nivel de desglose por partida, capítulo y programa un ítem correspondiente a la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio del Interior y Seguridad Pública denominado “Programas de Prevención en Seguridad Ciudadana” que han tenido continuidad desde el año 2010 y que de alguna manera han consolidado su institucionalización.

http://www.dipres.gob.cl/595/articles-122234_doc_pdf.pdf

http://www.dipres.gob.cl/595/articles-124387_doc_pdf.pdf

Otro ejemplo es el relativo al Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2015 del Gobierno de Guatemala en el que con un nivel de desglose hasta un séptimo nivel de especificidad (programa, subprograma, proyecto, actividad, obra, producto y subproducto) etiqueta un recurso correspondiente al Ministerio de Gobernación y el programa Prevención de la Violencia y Organización Comunitaria de la Sociedad Civil el subproducto “Personas orientadas en prevención de la violencia en las escuelas”.

<http://www.minfin.gob.gt/archivos/presua2015/inicio.htm>

Otro caso de revisión estructural del presupuesto para la seguridad ciudadana se encuentra en Perú pues en 2011 el Ministerio del Interior, el Ministerio de Economía y otras instituciones del SINASEC —Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana— participaron en la “Revisión y ampliación del Programa Presupuestal Estratégico de Seguridad Ciudadana” con lo que se desarrolló un modelo conceptual basado en los modelos sobre seguridad ciudadana del PNUD, BID y la CEPAL a fin de precisar los conceptos y montos pertinentes que debían soportar la política pública relativa. Este ejercicio ordenado y redistributivo puede servir de antecedente para incorporar etiquetas relevantes que ayuden a fortalecer la política de prevención integral de prevención de la violencia y el delito así como la aplicación de evaluaciones.

http://www.ogdn.minsa.gob.pe/jplanes/PNSC_2012.pdf

En los subsidios para la Prevención del Delito y para la Seguridad Pública Municipal de México se incorporan, para los órdenes subnacional y local, etiquetas del presupuesto convenido para la realización de acciones específicas como “Encuestas de medición de impacto” que pueden servir de antecedente para instaurar una práctica sistemática y armonizada a escala nacional.

<http://docs.nosmuevelapaz.com/Default.aspx?estado=14&anio=2014>

http://www.tlalpan.gob.mx/transparencia/images/stories/documentos_transparencia/14_xvii/2do_2014/anexo%20tecnico%20subsemun.pdf

Anexos

Clave	IN-2
Línea de acción	Estructurar la institución o dependencia, a través del reglamento o manual ad-hoc, donde se contemplen, al menos, las siguientes siete áreas de trabajo y funciones: • Planeación y administración. • Coordinación. • Operación territorial e información. • Capacitación y asistencia técnica. • Seguimiento y evaluación. • Investigación y desarrollo. • Planeación presupuestaria.
Ejemplos	En Argentina, las funciones de interés se realizan en la Dirección Nacional de Prevención del Delito y la Violencia dependiente de la Subsecretaría de Participación Ciudadana de la Secretaría de Seguridad del Ministerio del Ministerio de Seguridad, institucionalizadas mediante el Decreto 1742/2012 relativo a la “Estructura organizativa. Incorporación. Aprobaciones”. http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/202413/norma.htm http://www.sgp.gov.ar/dno/sitio/ministerios/seguridad/seguridad_resp_prim_y_acc-SS.html#sspc http://www.sgp.gov.ar/dno/Org%20Total/mes.pdf En el caso de Costa Rica, si bien el Ministerio de Seguridad Pública posee a nivel general la rectoría del sector seguridad, en el tema de la prevención de la violencia la rectoría está en el Viceministerio de PAZ como ente que trabaja con un enfoque integral a través de la resolución de conflictos en tanto que articula los planes locales y subnacionales de prevención de la violencia y el delito.

Clave	IN-6
Línea de acción	Incorporar en el ciclo amplio de planificación, programación y presupuestación, directrices y mecanismos específicos de generación de información y evaluación con base en indicadores de resultados.
Ejemplos	Para el caso específico de la prevención integral de la violencia y el delito, en el Plan Nacional de Seguridad Pública y Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad para Todos del Ministerio del Interior y Seguridad Pública de Chile, se establece como una de las prioridades “contar con información confiable y oportuna, y perfeccionar los sistemas de medición de la violencia, el delito y la inseguridad” en el entendido de que es una materia que debe ser atendida con método y celeridad. http://www.seguridadpublica.gov.cl/media/2014/10/Plan-Nacional.pdf En el caso de México el “Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia 2014-2018” del Gobierno de la República se instituye un compromiso específico para “4.2.1 Establecer un sistema de información en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia” y se incluye un capítulo específico para crear un sistema de “IV. Indicadores”. Para ello y como una primera acción en la materia, han organizado el diseño y aplicación de la primera “Encuesta de Cohesión Social para la Prevención de Violencia y Delincuencia (ECOPRED)”. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343087&fecha=30/04/2014 http://www.paraosc.segob.gob.mx/work/models/PARAOSC/Resource/127/1/images/2_%20Antonio%20Del%20Pozo(1).pdf Aunque no en todos los casos está actualizado, en el Observatorio Hemisférico de Seguridad de la Organización de Estados Americanos se señalan claramente cuáles son los marcos programáticos y las “Políticas de Seguridad Pública de los Estados Miembros de la OEA”. http://www.oas.org/dsp/espanol/cpo_observatorio_politicas.asp

Clave	IN-7
Línea de acción	Consolidar un esquema de indicadores nacionales y regionales que permitan monitorear los programas o proyectos.
Ejemplos	En el documento <i>Prevención del Delito y la Violencia en América Latina y El Caribe: Evidencia de las Intervenciones del BID</i> de la Oficina de Evaluación y Supervisión del BID publicado en octubre de 2010, se adelantaba una recomendación que continúa siendo vigente y que pone en evidencia la importancia de esta línea de acción. “7.19 Si la dificultad de recopilar datos es una de las razones del exiguo grado de aprendizaje sobre formas de reducir el delito y la violencia, la otra razón reside en la propia evaluación de los proyectos. Sigue requiriéndose un amplio esfuerzo en este ámbito, lo que implica a la vez seleccionar indicadores adecuados para medir los productos y efectos de los proyectos, y tener presente la evaluación al momento de diseñar la intervención. Las carencias en cuanto a la recopilación de datos y al diseño de la evaluación han hecho inviable el seguimiento riguroso del avance de los proyectos y obstaculizado la evaluación ex post de su impacto en un modo científicamente válido”. http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5818/Prevenci%C3%B3n%20del%20delito%20y%20la%20violencia%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%3a%20Evidencia%20de%20las%20intervenciones%20del%20BID.pdf;jsessionid=8B3224DF7E901530EEEE6BB1C482FDD5?sequence=1

Clave	IN-7
Ejemplos	En 2012 el Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana y el Centro de Investigación y Docencia Económica de México publicaron la obra <i>Indicadores de prevención social de la violencia y la delincuencia. Documento conceptual, desarrollo metodológico e informe de campo</i> en la que propusieron un conjunto de indicadores específicos que sirve de guía para integrar un sistema de indicadores de resultados y que podría ayudar a orientar el trabajo institucional. http://seguridadpublica.cide.edu/documents/130662/131312/Indicadores%20de%20prevenci%C3%B3n%20social%20de%20la%20violencia%20y%20la%20delincuencia.?version=1.2&t=1366679423000 En Costa Rica, se ha desarrollado en colaboración con las Naciones Unidas, una herramienta para la recopilación, análisis e interpretación de datos e indicadores, el cual puede ser consultado en: file:///C:/Users/PC-4/Downloads/Herramienta%201%20-%20Recopilacioo%20analisis%20e%20interpretacion%20de%20datos%20e%20indicadores.pdf. Finalmente, cuentan con un Sistema Regional de Indicadores estandarizados de Convivencia de Convivencia y Seguridad Ciudadana, el cual ofrece herramientas sobre el desarrollo de indicadores. En este proyecto Costa Rica participa activamente. Para mayor referencia consulte: http://www.seguridadyregion.com/images/descargas/Implementar_el_SES/manual%20operativo%20del%20proyecto.pdf http://www.seguridadyregion.com/images/descargas/Fichas_Tecnicas/metadatos_dic2011_es.pdf http://www.seguridadyregion.com/images/Indicadores/Por_Encuestas/sc_version_agosto2011.pdf Hace menos de un lustro la ONU promovió, a través de la UNODC, el establecimiento de instancias como el Centro de Excelencia para la Información Estadística de Gobierno, Seguridad Pública, Victimización y Justicia (en la estrategia para México, Centroamérica y El Caribe) con el fin de generar y desarrollar información estadística en torno a estos temas pues “la intención final de UNODC e INEGI es la de contribuir al desarrollo de buenas prácticas que puedan servir como punto de referencia para la creación de políticas públicas, metodologías probadas, cooperación entre países y el fomento a la actualización, formación y especialización continua en el tema”. Esfuerzos como estos pueden servir para impulsar iniciativas similares en el marco de la prevención integral de la violencia y el delito. http://www.cdeunodc.inegi.org.mx/#

Clave:	IN-17										
Línea de acción	Incorporar en el presupuesto nacional subsidios para apoyar la definición e implementación de planes municipales participativos de prevención focalizados.										
Marco de referencia	Este mecanismo es utilizado con frecuencia para dar seguimiento ciudadano a las diferentes etapas que comprende la política pública, particularmente al ejercicio de los recursos públicos. “Se puede definir a la auditoría social como un enfoque y proceso para construir la rendición de cuentas y la transparencia en el uso y administración de los recursos públicos (...) se basa en la participación estratégica de los ciudadanos y/u organizaciones de la sociedad civil para demandar directa y/o indirectamente una rendición de cuentas y transparencia en el ciclo de políticas públicas y presupuestario. La auditoría social es participativa, y puede ser un mecanismo de anti-corrupción y de aumento de eficiencia” (BERTHIN, G., <i>Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo</i>, PNUD, 2011, p.21). De acuerdo con una recopilación realizada por el PNUD sobre auditorías sociales en todo el mundo, este proceso comprende cuatro etapas, a saber: <table><tr><td></td><td>INICIO</td></tr><tr><td>1</td><td> - Definir un objetivo claro. ¿Qué se va a auditar?: un servicio público, una ley, etcétera. - Asignar a un responsable y garantizar fondos. </td></tr><tr><td>2</td><td>PLANEACIÓN - Selección de metodología para realizar la auditoría. </td></tr><tr><td>3</td><td>IMPLEMENTACIÓN - Llevar a cabo la auditoría, difundir hallazgos, asegurar la sostenibilidad. </td></tr><tr><td>4</td><td>CIERRE: Dar seguimiento.</td></tr></table> Puede consultar más información sobre este proceso en las siguientes fuentes: - BERTHIN, G Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo, PNUD, (2011), <i>Guía práctica para la auditoría social como herramienta participativa para fortalecer la gobernabilidad democrática transparencia y rendición de cuenta</i>. Panamá: PNUD. - Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo, PNUD (2006), <i>Tejiendo paso a paso la auditoría social</i>. Guatemala: PNUD.		INICIO	1	- Definir un objetivo claro. ¿Qué se va a auditar?: un servicio público, una ley, etcétera. - Asignar a un responsable y garantizar fondos.	2	PLANEACIÓN Selección de metodología para realizar la auditoría.	3	IMPLEMENTACIÓN Llevar a cabo la auditoría, difundir hallazgos, asegurar la sostenibilidad.	4	CIERRE: Dar seguimiento.
	INICIO										
1	- Definir un objetivo claro. ¿Qué se va a auditar?: un servicio público, una ley, etcétera. - Asignar a un responsable y garantizar fondos.										
2	PLANEACIÓN Selección de metodología para realizar la auditoría.										
3	IMPLEMENTACIÓN Llevar a cabo la auditoría, difundir hallazgos, asegurar la sostenibilidad.										
4	CIERRE: Dar seguimiento.										

Consortio Liderado por



Socios Coordinadores



Participan más de 80 Socios Operativos y Entidades Colaboradoras de Europa y América Latina

EUROsocial es un programa de cooperación regional de la Unión Europea con América Latina para la promoción de la cohesión social, mediante el apoyo a políticas públicas nacionales, y el fortalecimiento de las instituciones que las llevan a cabo. EUROsocial pretende promover un diálogo euro-latinoamericano de políticas públicas en torno a la cohesión social. Su objetivo es contribuir a procesos de reforma e implementación en diez áreas clave de políticas, en ciertas temáticas, seleccionadas por su potencial impacto sobre la cohesión social. El instrumento del que se dota es el de la cooperación institucional o aprendizaje entre pares: el intercambio de experiencias y la asesoría técnica entre instituciones públicas de Europa y de América Latina.

