

---

# DECÁLOGO PARA LA SEGURIDAD CIUDADANA A NIVEL LOCAL

## Síntesis prescriptiva de elementos y desafíos para el éxito de una política pública en seguridad local

---

### Introducción

Desde hace más de 10 años el Programa Latinoamericano del Woodrow Wilson Center viene siguiendo con detalle la evolución del problema de la seguridad ciudadana en diferentes lugares de América Latina. Este proceso continuo de trabajo ha pasado por etapas de generación de diagnósticos, consolidación de información, sistematización de experiencias, difusión de prácticas prometedoras y exitosas, así como intercambio de experiencias. El objetivo principal es avanzar en el diseño e implementación de políticas públicas que permitan enfrentar uno de los mayores desafíos para América Latina: el aumento de la violencia y la inseguridad.

Partimos de una constatación dramática. La tendencia al deterioro general de la seguridad ciudadana sigue siendo predominante. Peor todavía, nuevas formas de violencia así como la sofisticación cotidiana de los grupos criminales complejizan la respuesta al problema. Además, viéndolo desde una perspectiva de países o subregiones, casi ninguno puede reivindicar haber mejorado significativamente una situación, después de un serio proceso de agravamiento de las magnitudes de violencia y criminalidad. Es decir incluso en los países donde se han logrado impulsar políticas exitosas, la magnitud del fenómeno es mucho más alto que hace un par de décadas.

Los promedios nacionales no ayudan a entender la problemática. Por un lado pueden “esconder” situaciones de alta complejidad al tener posiblemente una alta focalización de la violencia y por ende múltiples espacios donde esta no está

presente. Estos son los casos de México y Brasil principalmente, donde el promedio nacional no parece reflejar lo que día a día vemos que ocurre en algunos de sus principales centros urbanos. Por otro lado, especialmente en los países más pequeños, el promedio “invisibiliza” los logros de gobiernos locales que han logrado bajar las tasas de homicidios, reducir índices de victimización y percepción de inseguridad. Aún más relevante, se han logrado generar climas de convivencia en territorios donde previamente se vivía una situación de enfrentamiento cotidiano.

El presente documento sistematiza la experiencia desarrollada por el Wilson Center durante el 2014. Con el auspicio de la CAF Banco de Desarrollo de América Latina se realizaron reuniones de trabajo y sistematización de experiencias en Argentina y México, las que además contaron la presencia de actores públicos del más alto nivel. Estos espacios de debate tuvieron como objetivo interpelar a los académicos y actores públicos sobre los resultados de las iniciativas, así como la prospectiva general de la criminalidad. De esta forma, se realizaron espacios de franco intercambio de opiniones que creemos ayudaron a repensar algunas iniciativas en desarrollo. Sin duda, es aún necesario consolidar redes de intercambio de experiencias (positivas y negativas), que permitan poner en discusión más exigente algunos “productos” considerados exitosos, así como identificar los elementos claves para avanzar con seriedad en la temática. Cabe destacar que cuando se hace mención a iniciativas exitosas, se refiere a una amplia variedad de indicadores que pueden ser utilizados para identificar su impacto.

Los resultados en América Latina son variados y el detalle se puede encontrar en los documentos de cada experiencia, a continuación hacemos énfasis en los elementos claves para llevar adelante una intervención efectiva en prevención y control del delito incluyendo desafíos todavía pendientes de dichas intervenciones.

## **DECÁLOGO: EL TRABAJO LOCAL PARA ENFRENTAR LA INSEGURIDAD**

Este decálogo busca sintetizar el conjunto de elementos que han estado presentes en diversas experiencias de éxito local a lo largo de la región. No en todas han estado todos los elementos; no en todas han funcionado de manera sistémica, pero queremos ofrecer un material de referencia y de base para la política pública con elementos que, puestos en conjunto donde han funcionado razonablemente bien, dan cuenta de lo que se necesita para mejorar la situación a nivel local.

La experiencia en América Latina, aunque limitada por la escasez de prácticas prometedoras, nos permite identificar una serie de elementos que, adaptados a la realidad y necesidades locales, pueden tener un impacto significativo en el control y prevención del delito, así como en el fortalecimiento de la cohesión social. De ahí

nace el decálogo, que es más un inicio de sistematización y una provocación para el debate, que la conclusión del mismo. Es una herramienta que aspira a difundirse, experimentarse y, en ese proceso, enriquecerse.

## **1 Liderazgo y atribuciones de la autoridad local, con colaboración de las autoridades nacionales**

La mayoría de experiencias prometedoras o que han mostrado elementos de éxito han tenido como punto de partida una autoridad local. En América Latina los gobiernos locales son los que más cercanía y directa comunicación tienen con la ciudadanía y periódicamente enfrentan procesos de elección que los llevan a identificar con claridad las necesidades de la población. Esta situación ha llevado incluso a que muchos municipios cuya responsabilidad sobre la seguridad es mínima, asuman tareas de prevención e incluso de control del delito. Si bien en algunos países los gobiernos locales cuentan con instituciones policiales, estos casos son la minoría y en general se podría afirmar que la mayoría enfrenta desarrolla principalmente iniciativas de prevención.

El clamor ciudadano por seguridad crece exponencialmente y muchas veces tiende a responsabilizar a múltiples actores de situaciones que no le competen, lo que ha impulsado el desarrollo también de iniciativas populistas o al menos una retórica de populismo penal. Así, algunos alcaldes, concentran su labor en tareas preventivas, pero ponen el acento narrativo en solicitar castigos más duros, mayor efectividad en el encarcelamiento y mayor presencia policial.

Las atribuciones de las autoridades locales varían muchísimo de lugar en lugar. Algunas tienen un mandato muy claro respecto a la seguridad ciudadana, sobre todo en materias preventivas. En otras el mandato es más difuso y debe asumirse desde la práctica como respuesta a las demandas de la población.

En este contexto es evidente que una iniciativa exitosa en lo local debe tener mecanismos de coordinación e incluso colaboración con los gobiernos nacionales. Pensar que se pueden generar mecanismos de competencia o enfrentamiento es inútil y poco efectivo. La experiencia es clara en los casos de México y Argentina que por su organización de Estado de tipo federal establece tareas específicas para las policías nacionales y estatales o provinciales. Así, por ejemplo, si el narcotráfico es un delito federal y no hay una clara coordinación para enfrentar el micro tráfico se generan incluso vacíos en el accionar de las policías que después sufre la población diariamente. De igual forma, si un gobierno local decide generar programas de policía comunitaria para aumentar la colaboración y confianza con la policía local, la coordinación con las entidades nacionales es urgente. Para la ciudadanía la policía es una institución y muchas veces no hace la distinción entre las diversas instituciones.

Esta colaboración de autoridades nacionales tiene que ver con muchos aspectos que pasan por recursos financieros transferidos o concordados en su ejecución con las autoridades locales. Tiene que ver también con políticas de seguridad a nivel nacional que escapen a la capacidad de acción de la autoridad local, notoriamente la lucha contra el crimen organizado en sus diferentes facetas y que tenga un efecto positivo en los escenarios locales. Pasa también por la aprobación de leyes que contribuyan a fortalecer el trabajo de las autoridades locales.

Es así como el elemento indispensable para la consolidación de iniciativas a nivel local es el liderazgo del gobierno local y de su principal autoridad. Si la seguridad no está en el centro de la agenda de trabajo, entonces se pierde en la complejidad burocrática y lo monumental del esfuerzo. Las experiencias de Medellín, Cali y Bogotá han sido ejemplos de esta situación donde los alcaldes se convierten en impulsores principales de las iniciativas de seguridad. Ahora bien, el liderazgo personal imprime una enorme complejidad para la sustentabilidad de las iniciativas ya que pueden desaparecer con un cambio de autoridades. Es un riesgo que se evidenció en los casos mencionados previamente.

De hecho pasar de la capacidad local basada en el liderazgo de la autoridad, a la consolidación de una estrategia de política pública sostenible en el tiempo es uno de los principales desafíos. De igual forma, la conformación de una arquitectura de cooperación institucional entre lo local y lo nacional debe salir de lo anecdótico, de las buenas relaciones casi personales o políticas que se pueden dar en un determinado contexto y convertirse en mecanismos de trabajo sólidos. Ambos procesos están en fases más bien tentativas e iniciales.

## **2 Diagnóstico adecuado, generación de información de calidad y permanentemente actualizada para la planificación estratégica**

Ninguna política pública se puede poner en práctica en el vacío. Toda iniciativa requiere de una línea de base de información confiable, que dé cuenta de la situación concreta del problema que se quiere transformar. Las políticas requieren la identificación de indicadores fundamentales a ser usados como referencia del éxito o fracaso en el tiempo de lo que se hace. Así es por ejemplo virtualmente en todos los países cuando se ponen en prácticas políticas económicas, de salud o educativas.

Lamentablemente no es el caso todavía en el tema de inseguridad ciudadana. La mayoría de los países tienen problemas serios con las estadísticas policiales y

judiciales así como subsisten problemas de limitada tradición y continuidad en la implementación de encuestas sistemáticas de victimización y percepción que puedan complementar o suplir las estadísticas.

Hemos mejorado en los diagnósticos, pero son aún insuficientes para la toma de decisión política en los territorios específicos. Además no están integrados mostrando un verdadero flujo, no solo de la criminalidad, sino también de las respuestas de gobierno a sus diversos momentos.

Ha sido en los escenarios locales, sin embargo, donde más se ha avanzado en solucionar este problema. La recolección sistemática y confiable de información cotidiana sobre eventos criminales y problemas de convivencia, para luego zonificarla y estratificarla en los llamados mapas geo referenciados del delito, marcan un cambio fundamental. Bien trabajados y aprovechados le permiten a las autoridades locales medir hasta el último detalle de la evolución diaria del delito, los cambios de modalidades, geográficos, horarios, etc.

La naturaleza del problema de la violencia varía enormemente entre comunidades e incluso al interior de ellas. Por tanto, a menos que un diagnóstico claro sobre las dinámicas y características de la problemática se realice al principio, la probabilidad de que el desarrollo de intervenciones sea focalizado y con objetivos claros es poco probable. En esa medida hemos aprendido que un buen diagnóstico debe incluir también el mapear y analizar los recursos y capacidades existentes a nivel local.

Con base a lo anterior una buena estrategia de planeación es la piedra angular de cualquier elaboración e implementación de un programa. Dado que no existe una metodología única para el enfrentamiento del delito, es importante que la planificación permita coordinar la diversidad de estrategias existentes y que muchas veces son responsabilidad de otros sectores. Por tanto, los beneficios de la planeación son múltiples e incluyen mejoras en la coordinación y cooperación, un análisis multidisciplinar y multisectorial de la problemática, avances en la identificación y distribución de necesidades financieras y de recursos humanos, mejor priorización y focalización de los objetivos, metas e intervenciones de los programas y, finalmente, reducción de la duplicidad de acciones realizadas por los agentes involucrados.

### **3 Capacidad de intervención integral y coordinada entre la prevención y el control del delito**

La dicotomía entre prevención y control es falsa. La experiencia de las últimas décadas en la región nos permiten afirmar que las experiencias innovadoras han logrado implementar acciones que van en ambas direcciones de forma complementaria.

Es imposible prevenir el robo de partes de vehículos sino se controla con seriedad el mercado informal de venta de repuestos por ejemplo. Esta certeza conlleva la necesidad de avanzar en mecanismos de sofisticación del control que no solo tiene un cariz policial, sino también de fiscalización seria y transparente de aduanas, servicios sanitarios, servicios de impuestos, entre otros.

Incluso para los delitos más organizados o violentos se requiere de una perspectiva integral. Un caso evidente es la trata de personas (problemática que tiene un aumento sustancial en América Latina). Mejorar el patrullaje en las fronteras, mejorar los mecanismos de identificación de la población migrante es solo una parte de la respuesta. Se requiere que los gobiernos nacionales mejoren su oferta de contratación para población migrante estacional, para que no queden sin protección o recurran al trabajo informal. De igual forma se torna urgente que los gobiernos locales aumenten la fiscalización sanitaria de lugares donde es posible que se desarrollen actividades de comercio sexual, incluyendo posibles mujeres en situación de explotación. Por otro lado, se requiere de una amplia campaña de capacitación de funcionarios de diversas instancias que muchas veces recurren al sentido común para justificar el trabajo forzado, la prostitución y el abuso especialmente de mujeres y niñas.

En otras palabras, las experiencias exitosas han contado, en diferentes grados con más inteligencia criminal, mejores policías, mayor patrullaje, unidades de intervención de élite y más cárceles.

Pero a la vez, también, han sido tremendamente importantes las políticas de mejora de la convivencia ciudadana, extensión de las horas de atención educativa para los niños y jóvenes, programas de prevención de la violencia familiar, mejoramiento del entorno urbano, programas de trabajo juvenil, etc.

Es así como la complejidad de la seguridad ciudadana pone en jaque al Estado en su conjunto en una de sus principales falencias: la capacidad de coordinación interinstitucional.

## **4** **Policía comprometida y alineada con la autoridad local.**

Como se dijo previamente, en la mayoría de casos las autoridades locales no cuentan con una policía propia o suficientemente desarrollada para hacer frente al problema de la inseguridad ciudadana, por lo que su liderazgo sobre las que existen y su capacidad transformarlas es fundamental.

Las autoridades locales deben tener o conquistar un mandato claro sobre las policías que operan en su ámbito de trabajo y convertirlas en una herramienta

eficaz, quizás la más importante de todas, para la ejecución de la estrategia de seguridad ciudadana.

Ello pasa por lograr una policía que transforme su relación con los ciudadanos, principalmente pero no exclusivamente, en su labor de policía comunitaria. Conseguir una policía que sea respetada y no temida por la comunidad. Tener una policía con capacidad para luchar en su interior contra la corrupción y el abuso.

Las experiencias no son todo lo alentadoras que se quisiera, dado que las instituciones policiales nacionales no tienen prácticamente ningún incentivo para colaborar con los gobiernos locales. Es más, en muchos casos se generan desconfianzas y hasta competencia con los esquemas de patrullaje local. En estos casos algunos gobiernos locales de mayor importancia han logrado establecer mecanismos de colaboración en el financiamiento de las actividades policiales que permiten mejorar sus resultados. Construcción de mejores comisarias, entrega de vehículos, colaboración con personal civil para las tareas administrativas, son algunos de los ejemplos encontrados en la región para potenciar la colaboración.

Un elemento tal vez considerado externo pero clave es la relación política de las autoridades nacionales y locales. Con pesar se puede afirmar que en prácticamente todos los países de la región se generan mecanismos de no colaboración evidente, cuando el gobierno local pertenece a la oposición política del gobierno nacional. Sin duda un elemento dramático que inhibe la implementación de políticas efectivas, pero parte de una realidad que debe ser tomada en consideración.

La generación de indicadores locales para la evaluación de las policías nacionales puede ser un cambio concreto y correcto para potenciar la cooperación. Inicialmente en Chile se ha incluido indicadores de desempeño local para la evaluación de Carabineros de Chile, lo que podría marcar un paso adelante en el involucramiento permanente en las estrategias de trabajo local. Estos indicadores además deben ser conocidos, validados y revisados por entidades o consejos locales con participación de la ciudadanía para generar procesos serios de retroalimentación.

## **5 Espacio específico local de coordinación interestatal y con la sociedad para las políticas de seguridad**

En términos del Estado, la intervención en seguridad ciudadana para que sea exitosa tiene que ver con los tres poderes del Estado el Ejecutivo, el Congreso (sus representantes a nivel local y las asambleas legislativas locales cuando las haya) y el poder judicial. Involucra desde el lado de la justicia a procuradores, fiscales, jueces, policía y autoridades penitenciarias.

A la vez es fundamental contar con la participación coordinada de distintas instancias del poder Ejecutivo a nivel local para la prevención; notoria y principalmente el sector educación, pero también otros que tengan que ver con instituciones dedicadas a la prevención de la violencia familiar y contra la mujer, atención de distinto tipo a niños y adolescentes, programas de empleo y recreación, por sólo mencionar algunos.

También deben ser parte de esta gran conjunción de esfuerzos compañías de bomberos y autoridades responsables de la prevención de desastres. Una de las ventajas de este enfoque es que la multisectorialidad permite confrontar los posibles niveles de fragmentación existentes en muchas instituciones, un tema particularmente complicado en el área de seguridad ciudadana en América Latina.

Para conseguirlo en varios países se han creado espacios institucionales específico de coordinación de actores estatales y de la sociedad para darle coherencia amalgama y proyección a este esfuerzo.

Una unidad de coordinación inter-agencial que cuente con el respaldo de la máxima autoridad local es un mecanismo de regulación entre actores, así como una significativa fuente de legitimidad y validación ante la comunidad. Este Comité o Consejo debe tener un conocimiento especializado en temas de seguridad ciudadana como también la capacidad de coordinación y respuesta a los problemas que se presenten. Para ello, es favorable que esté conformado por representantes de todos los sectores presentes en la comunidad (agencias gubernamentales, locales y sociales) de modo tal de constituirse en un espacio de discusión y trabajo que permita desarrollar e implementar innovadoras políticas.

Un consejo local de seguridad ciudadana promueve la participación local y el establecimiento de lazos de cooperación con la comunidad, lo cual puede favorecer el aumento de los niveles de capital social como una estrategia central para la prevención de la violencia y una mayor cohesión social en el municipio.

## **6 Adecuada focalización y distintos niveles de intervención**

Una de las conclusiones más importantes que se llega cuando se cuenta con un buen diagnóstico local de la inseguridad ciudadana es que la situación difiere significativamente de lugar en lugar y que muchas veces parte importante de las peores manifestaciones de inseguridad, por ejemplo los homicidios, ocurren en zonas muy específicas de la ciudad y que interviniendo focalizadamente en ellas, con estrategias múltiples se puede lograr transformaciones muy importantes.

Esto implica, basados en un diagnóstico específico para cada tipo de lugar, diversos

tipos de intervención dependiendo de la naturaleza de los problemas y de su gravedad. Pueden incluir mayor patrullaje, prohibiciones de vender alcohol a horas determinadas, cierre de establecimientos, como por ejemplo prostíbulos que generan un entorno de violencia, iluminación de calles o remodelaciones urbanas, etc.

En muchas ciudades hay casos límites de extrema violencia, control social por parte de la delincuencia y virtual ausencia de toda manifestación del Estado. Son zonas donde el control de territorios y diferentes negocios ilegales explican mucho de la violencia que ocurre. En esos casos se requiere una compleja intervención, donde primero se debe trabajar con unidades de élite de la policía haciendo intervenciones para cortar el dominio de las bandas criminales, expulsándolos del territorio, buscando que el hacerlo el daño que sufra la población ajena o marginalmente vinculada al crimen, sea el mínimo posible. Y luego desarrollar acciones múltiples del Estado para cambiar la dinámica de aislamiento y abandono.

La jerarquización de las acciones permite ver resultados de impacto independientemente de si son positivos o negativos. De otra forma, muchas intervenciones no permitirán ver ningún impacto y se habrán consumido muchos recursos financieros y humanos sin ninguna lección aprendida. Una herramienta que puede facilitar la focalización es el desarrollo de un abordaje micro—a nivel individual—y macro—a nivel comunitario. Dentro de cada abordaje se pueden identificar factores de riesgo e intervenir adecuadamente sobre ellos. Los consejos locales, bien establecidos, permitirán identificar y analizar en detalle los factores de riesgo de violencia y, por ende, tener una mejor focalización y mejores resultados.

## **7** **Uso de la tecnología moderna al servicio de la seguridad**

Además de la ya mencionada geo-referenciación del delito elemento indispensable e insustituible para el trabajo de seguridad ciudadana a nivel local, las experiencias exitosas han logrado conjugar múltiples herramientas tecnológicas que combinan pertinencia y relativo bajo costo, para hacer más eficiente sus tareas.

Entre otras de gran importancia cámaras de seguridad, monitoreadas en centros de control y análisis que sirven para inteligencia criminal, intervención rápida, la investigación criminal e incluso para la prueba del delito.

Otra herramienta de gran importancia es el uso de GPS en todos los vehículos en el terreno que permite tener un monitoreo centralizado de los recursos disponibles tanto en función de la planificación de las acciones como para evitar la corrupción y el mal uso de los recursos públicos.

Cabe mencionar también los sistemas de alarma silenciosa en todo tipo de locales vulnerables, que permite una comunicación eficiente con las autoridades en caso de situaciones complicadas.

Otro aspecto de gran importancia es el uso intensivo de las redes sociales para que las autoridades locales y las policías tengan contacto directo con la ciudadanía, especialmente con la población joven, claramente la más vulnerable y la que a la vez más accede a herramientas como Twitter o Facebook. Debe ser un mecanismo de ida y vuelta, en el que los usuarios puedan plantear sus necesidades, hacer denuncias, expresar preocupaciones, etc. y de su lado las autoridades, no sólo responder a ellas, sino explicar su acción, enviar recomendaciones, dar alertas, etc.

## **8 Participación comunitaria y alianzas con sociedad civil a nivel local**

La seguridad ciudadana es un bien público por excelencia. Ningún Estado, ni a nivel nacional y local, debe abdicar de esa responsabilidad y transferírsela a la población. A la vez la participación ciudadana segura, despolitizada, esencialmente en el conocimiento y en la prevención es indispensable para el éxito una estrategia de seguridad ciudadana.

Ello pasa por las organizaciones locales de base que colaboran con la labor de seguridad en distintos ámbitos. Incluye las iglesias y organizaciones no gubernamentales que ponen en práctica programas piloto de prevención en seguridad. Remite a las organizaciones empresariales que se involucran en el financiamiento de diferentes aspectos de la estrategia y contribuyen con su experticia a mejorar la gestión. Compromete a las universidades públicas y privadas con capacidad de producir conocimiento útil e incluso hacer alianzas concretas para apoyar la implementación de políticas. Tiene que ver, finalmente, con la relación adecuada con los medios de comunicación para convertir en noticia, también, las buenas prácticas y las acciones exitosas.

## **9 Promover experiencias locales alternativas a la prisión para infractores menores**

Es conocido que uno de los problemas importante en seguridad ciudadana es que, como consecuencia de un marco normativo sobre penalizador edificado como respuesta a las demandas punitivas de la sociedad, los establecimientos penitenciarios están sobrepoblados y con ello se genera una incapacidad de las

instituciones para controlar adecuadamente las cárceles, haciendo que la mayor parte de las veces, como se dice con frecuencia en la región, las cárceles sean “escuelas del delito”.

Es decir dónde delincuentes primarios detenidos por asuntos muy menores, a la espera de juicio, generalmente muchachos jóvenes, terminan vinculados a delincuentes prontuariados que los articulan a bandas criminales de mayor importancia, con las cuales interactúan luego cuando salen de la prisión. Es decir el efecto inverso al buscado.

Peor aún, la sobreutilización de la prisión preventiva ha traído de la mano la presencia cada vez mayor de personas que esperan ser juzgadas en el interior de los sistemas penitenciarios. Es decir, el contagio criminal se convierte en el principal problema, dado que no existen los recursos necesarios para separar a los detenidos por nivel de complejidad criminal.

La mayoría de estos imputados, que muchas veces esperan meses que sus procesos avancen y tengan una solución final, son jóvenes de sectores populares cuyo principal problema es la adicción de las drogas o el alcohol. Incluso la presencia de problemas de salud mental no tratados, tienen una presencia sustancial entre personas que pueden ser declaradas inocentes pero que salen de su estadía carcelaria marcados. No está demás reiterar que en diversos países de la región se han consolidado bandas criminales que operan desde las cárceles, que muchas veces “reclutan” miembros entre jóvenes que están en prisión preventiva.

Si bien este es un problema básicamente de política nacional, a nivel de los gobiernos locales es posible desarrollar alternativas que eviten, aun cuando sea parcialmente, este problema. Así en varios lugares se han aplicado políticas alternativas a la prisión para infractores menores. Esto no está aún muy desarrollado ni menos sistematizado y más bien lo ponemos en el decálogo como un desafío importante a tomar en cuenta.

Los gobiernos locales pueden funcionar como receptores y garantes de esquemas de sanción penal alternativa. Es decir, si a una persona en lugar de ir a la cárcel se le ordena barrer calles, pintar paredes o cualquier otra actividad afín con sus destrezas, para con ello pagar el delito que cometió, los gobiernos locales son un espacio ideal donde esto se puede poner en práctica.

Los tribunales de drogas desarrollados en algunos países de la región han buscado efectivamente consolidar un sistema de castigos municipales o de trabajo comunitario, así como la generación de alternativas de tratamiento. Los resultados son aún iniciales pero permiten instalar la necesidad de no criminalizar los problemas de salud, sino más bien diseñar respuestas efectivas.

De igual forma programas de justicia restaurativa son aún pilotos pero buscan re direccionar a aquella población que puede cumplir castigo efectivo de forma comunitaria o incluso con mecanismos de reparación ciudadana. De hecho, la instalación de espacios de mediación comunitaria permiten resolver algunos problemas de convivencia que muchas veces terminan en hechos de violencia.

Las experiencias son aún incipientes, pero se necesita fortalecer una perspectiva de trabajo local donde la justicia para infractores iniciales implique una variedad de castigos no necesariamente vinculados con el encierro.

Esto en general tiene que ver con una visión restaurativa de la justicia. Es decir de reparar el daño hecho a la sociedad. Ello es coherente con una visión más amplia de la lucha contra la inseguridad que trasciende la visión exclusivamente punitivista y entiende la importancia de la reconstrucción del tejido social dañado por el crimen. Evidentemente las experiencias locales son acotadas, ya que a nivel nacional es en donde se pueden cambiar políticas penitenciarias y normativas erradas, pero a la vez los gobiernos locales podrían brindar ejemplos exitosos, en esta visión penal alternativa para infractores menores. Esto ensambla bastante bien con el conjunto de otras estrategias de intervención de los gobiernos locales y ayudaría a eliminar o reducir uno de los factores que contribuyen al incremento de la criminalidad.

## **10** Seguimiento, evaluación y sistematización

Las políticas públicas exitosas de seguridad ciudadana son aquellas que han logrado persistir en el tiempo, trascender a sus inmediatos propulsores y convertirse en mayor o menor medida una política pública compartida por los diferentes actores a nivel local.

Para que ello sea posible es indispensable, además de la adecuada planificación cotidiana de las acciones, el hacer periódicamente y de cara a la población niveles de seguimiento, sistematización y evaluación de las experiencias desarrolladas con el propósito de aprender de los aciertos y errores.

**WOODROW WILSON INTERNATIONAL CENTER FOR SCHOLARS**  
Jane Harman, President, Director, and CEO

**BOARD OF TRUSTEES**

Thomas R. Nides, Chairman

Sander R. Gerber, Vice Chairman

**Public Members:** James H. Billington, Librarian of Congress; John F. Kerry, Secretary, U.S. Department of State; G. Wayne Clough, Secretary, Smithsonian Institution; Arne Duncan, Secretary, U.S. Department of Education; David Ferriero, Archivist of the United States; Fred P. Hochberg, Chairman and President, Export-Import Bank; Carole Watson, Acting Chairman, National Endowment for the Humanities; Kathleen Sebelius, Secretary, U.S. Department of Health and Human Services

**Private Citizen Members:** Timothy Broas, John T. Casteen III, Charles Cobb, Jr., Thelma Duggin, Carlos M. Gutierrez, Susan Hutchison, Jane Watson Stetson, Barry S. Jackson

**Wilson National Cabinet:** Eddie & Sylvia Brown, Melva Bucksbaum & Raymond Leary, Ambassadors Sue & Chuck Cobb, Lester Crown, Thelma Duggin, Judi Flom, Sander R. Gerber, Ambassador Joseph B. Gildenhorn & Alma Gildenhorn, Harman Family Foundation, Susan Hutchison, Frank F. Islam, Willem Kooyker, Linda B. & Tobia G. Mercurio, Dr. Alexander V. Mirtchev, Wayne Rogers, Leo Zickler

**THE WOODROW WILSON INTERNATIONAL CENTER FOR SCHOLARS**, established by Congress in 1968

and headquartered in Washington, D.C., is a living national memorial to President Wilson. The Center's mission is to commemorate the ideals and concerns of Woodrow Wilson by providing a link between the worlds of ideas and policy, while fostering research, study, discussion, and collaboration among a broad spectrum of individuals concerned with policy and scholarship in national and international affairs. Supported by public and private funds, the Center is a nonpartisan institution engaged in the study of national and world affairs. It establishes and maintains a neutral forum for free, open, and informed dialogue. Conclusions or opinions expressed in Center publications and programs are those of the authors and speakers and do not necessarily reflect the views of the Center staff, fellows, trustees, advisory groups, or any individuals or organizations that provide financial support to the Center.

ONE WOODROW WILSON PLAZA, 1300 PENNSYLVANIA AVENUE, NW, WASHINGTON, DC 20004-3027



Presorted First Class Mail  
Postage and Fees Paid  
Smithsonian Institution

G-94