

## Registro Nacional de Evaluaciones de Intervenciones Públicas

### Ficha técnica de de la Evaluación de Diseño, Implementación y Desempeño (DID) de *Policía Comunitaria*

#### 1. Descripción de la intervención

<b>Nombre de la Intervención:</b>	Policía Comunitaria (PC)		
<b>Área Programática:</b>	Seguridad Pública (14)	<b>Objetivos de Desarrollo Sostenible:</b>	Paz, Justicia e Instituciones Sólidas (16)
<b>Organismo responsable:</b>	Ministerio del Interior (MI)		
<b>Objetivo de la intervención:</b>	Asegurar una “seguridad ciudadana fortalecida a nivel de comunidades locales de todo el país, a través del diseño e implementación de un modelo de intervención policial especializada, con un enfoque preventivo y formativo”. El sistema de Policía Comunitaria pretende construir seguridad trabajando principalmente desde la prevención primaria de los delitos, la prevención de la violencia y la solución de conflictos.		
<b>Principales características:</b>	La intervención comprende dos componentes: uno vinculado al trabajo con las comunidades locales para el logro de un sistema de seguridad local con un enfoque estratégico y preventivo; el otro relacionado a la internalización del nuevo modelo de Policía Comunitaria por parte de todos los actores involucrados.		
<b>Presupuesto anual (2012):</b>	§U 177.139.000	<b>Año de comienzo:</b>	2012 (creación de la Oficina Nacional de PC) <sup>1</sup>

#### 2. Ficha técnica del estudio

<b>Nombre:</b>	Evaluación de Diseño, Implementación y Desempeño (DID) de Policía Comunitaria				
<b>Tipo de estudio:</b>	Evaluación de Diseño, Implementación y Desempeño (DID)				
<b>Organismo responsable del estudio:</b>	Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP); Dirección de Presupuestos, Control y Evaluación de la Gestión; Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV)				
<b>Año de realización del estudio:</b>	2013	<b>Período evaluado:</b>	2008 - 2012	<b>Duración del estudio:</b>	6 meses
<b>Equipo Evaluador:</b>	Rodrigo Márquez, Soledad Canto, Ana Echeagaray				

##### 2.1. Objetivo del estudio

Esta evaluación tuvo como propósito brindar insumos técnicos para: (i) facilitar el aprendizaje organizacional de la intervención; (ii) impulsar acciones de mejora y (iii) apoyar el proceso de toma de decisiones.

La Oficina Nacional de Policía Comunitaria se creó en 2012 dando inicio a la fase nacional de la intervención, ya que antes del 2012 existía una multiplicidad de experiencias de PC a nivel local

<sup>1</sup> Previo a 2012 existía una multiplicidad de experiencias de PC a nivel local de cada Jefatura Departamental. La evaluación se centró en la fase nacional de la intervención (año 2012).

en las Jefaturas departamentales. Dado el reciente inicio de esta fase la evaluación hizo foco en el diseño y puesta en marcha de la misma.

## **2.2. Estrategia metodológica**

La estrategia metodológica de este estudio se basó en un enfoque formativo y sumativo. El enfoque formativo guió la evaluación hacia la detección de lecciones aprendidas que pudieran ser incorporadas al desarrollo de la propuesta. Por su parte el enfoque sumativo la orientó a la elaboración de juicios de eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia y sostenibilidad sobre la intervención evaluada.

Como forma de asegurar la confiabilidad y validez de las conclusiones se recurrió a la triangulación en un sentido comparativo contemplando distintas dimensiones. Por un lado se triangularon datos, utilizando distintas fuentes aportadas por la intervención, o generadas por el equipo evaluador. En segundo lugar se combinó la expertise del equipo evaluador, conformando un equipo especialmente para la evaluación que integró disciplinas diferentes y complementarias. En tercer lugar se enriqueció el análisis con diferentes marcos teóricos. Por último se combinaron metodologías cuantitativas y cualitativas.

Inicialmente se definió el alcance de la evaluación por parte de AGEV, partiendo de un enfoque participativo que busca involucrar a quienes gestionan la intervención en el proceso de evaluación, no solo en esta etapa sino también en la gestión de información y en la revisión de los informes intermedios y finales de la evaluación. El diseño de evaluación original se ajustó en función de nuevas preguntas de investigación que fueron surgiendo y la información disponible, manteniendo los lineamientos metodológicos y objetivos definidos al inicio del estudio.

Para asegurar la calidad técnica del producto y el cumplimiento de los objetivos del proceso de evaluación, se contó con el acompañamiento activo por parte de AGEV a través de todo el proceso.

La estrategia de análisis partió de la identificación del diseño de la intervención (sus resultados esperados, teoría del cambio, servicios, actividades, e indicadores), para luego analizar la consistencia del mismo con el problema o necesidad que la intervención buscaba superar, y su coherencia con la implementación efectivamente realizada (estructura organizacional, procesos de producción de los servicios, funciones de gestión, coordinación). A su vez se analizó en qué medida la misma se estaba aproximando a los resultados esperados (beneficiarios, cobertura, focalización, y evolución de los indicadores específicos de cada resultado), y si había evidencia que permitiera explicar estos resultados a partir de su diseño e implementación. También se analizaron los costos y desempeño financiero, y se plantearon juicios generales en relación a la sostenibilidad, continuidad y oportunidades de mejora de la misma.

## **2.3. Fuentes de información**

### **2.3.1. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias de información (producidas en el marco del presente estudio) utilizadas en la evaluación fueron las siguientes:

- Se realizaron entrevistas a integrantes de la intervención: directores, jefes, personal operativo y equipos técnicos del MI.
- Se realizaron visitas de campo a Oficinas departamentales de Policía Comunitaria en Canelones y Florida.

### 2.3.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias (producidas por terceros) utilizadas en esta evaluación fueron:

- Documentos de programa realizados por la intervención.
- Página web del Ministerio del Interior <https://www.minterior.gub.uy>
- Esquema Integral de Seguridad Ciudadana 2008.
- Programa Nacional de Policía Comunitaria.
- PNUD, Ministerio del Interior, Observatorio Nacional sobre violencia y criminalidad, Coord. Rafael Paternain, 2008.
- Panorama de la violencia, la criminalidad y la inseguridad en el Uruguay (MI).
- Datos del Observatorio de violencia y criminalidad del Ministerio del interior.
- Datos del Latinobarómetro <http://www.latinobarometro.org>
- Censo de población 2011 (INE).
- Relevamiento sobre cantidad de policías comunitarios en cada jefatura realizada por la ONPC.
- Datos financieros proporcionados por la Dirección de Planeamiento y Gestión del Ministerio del Interior.
- Información presupuestal proveniente del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) y de la aplicación ¿A dónde van nuestros impuestos? <http://agev.opp.gub.uy/advni/#/~/~cr-eacute-dito-total-2016>
- Informes técnicos y académicos vinculados con la temática de la evaluación.

## 2.4. Perfil del equipo técnico responsable

El equipo técnico que llevó adelante la evaluación se conformó con profesionales que combinaron conocimientos en las siguientes áreas: (i) sectorial (seguridad); (ii) metodología de evaluación e investigación; (iii) análisis organizacional, (iv) análisis financiero.

Para la integración del equipo se recurrió a profesionales contratados a través de llamados públicos. A su vez se contó con contraparte por parte de AGEV que coordinó el proceso de evaluación, supervisó la calidad técnica del informe y ofició como enlace con la intervención evaluada para tramitar las solicitudes de información y coordinar las reuniones de puestas en común de informes de avance y final.

Esta evaluación contó con el aporte sectorial de especialista internacional en seguridad pública, quien contribuyó con comentarios a los informes de avance y final del estudio, así como con consultoría técnica referida a temas comprendidos en la evaluación.

## 2.5. Principales hallazgos

Como aspecto de carácter general, el informe plantea que la implementación de recomendaciones debe tener en cuenta que, al tratarse de una intervención que está dando sus primeros pasos en su fase nacional, y por lo tanto con un constante aumento en las actividades asignadas, la misma debe mantenerse en funcionamiento mientras se procesan los

cambios necesarios. Por lo tanto, se plantea la necesidad de implementar algunos cambios organizacionales previos a los cambios en el diseño de la intervención. Estos cambios comprenden: (i) "... la generación de un sistema de gestión; (ii) una actualización del programa; (iii) consolidar un equipo técnico fuerte, que pueda encargarse del desarrollo del diseño y la planificación, al tiempo que impulse los proyectos que se están desarrollando y además acompañe los cambios en la implementación."

En cuanto al diseño de la intervención, las recomendaciones giran en torno a la identificación de manera precisa del problema que se pretende abordar (establecer causas y consecuencias), a la estipulación clara del menú de objetivos que se pretenden alcanzar y a la consolidación y explicitación de un modelo propio de Policía Comunitaria.

Otro aspecto destacado por la evaluación y que está presente en las recomendaciones es el de considerar la opción de apoyarse en un equipo externo para encarar un proceso de planificación estratégica que sirva de marco y que habilite la discusión y resolución de los temas estratégicos de la intervención.

Por otra parte, se recomienda realizar un proceso de revisión de la estructura organizacional ajustándola al diseño de la intervención y/o modelo que se adopte. Esta recomendación está dirigida a la consecución de un buen desempeño de la intervención, intentando mitigar algunos problemas detectados.

Se recomienda también, en línea con la mejora en el sistema de gestión: (i) orientar el mismo a una lógica por procesos; (ii) mejorar el sistema de registro de actividades; (iii) definir los servicios prestados de manera detallada e incorporarlos en un manual.

Otro aspecto mencionado es que varias de las actividades que los policías comunitarios realizan, a pesar de ser competencia de otras intervenciones públicas, son llevadas a cabo como una forma de "abrir puertas" a nivel de las poblaciones locales, para facilitar la consecución del propósito de la Policía Comunitaria. En este sentido el equipo evaluador propone: (i) realizar el ejercicio de preguntarse si estas actividades no serían mejor atendidas por otros organismos; (ii) analizar la pertinencia y el alcance del accionar y los servicios que presta la Policía Comunitaria.

Por último, vinculado a la eficacia de la intervención, el informe plantea la importancia de definir metas de cobertura factibles en términos de impactos esperados y de redefinir los beneficiarios de la intervención de manera más concreta y más relacionada a territorios que a personas.