



Evaluación Sectorial

Evaluación del Apoyo del BID en el Área de Seguridad Ciudadana en la Región

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>) Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las

Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo, 2024

Oficina de Evaluación y Supervisión
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

RE-560-5
Noviembre 2024

Evaluación Sectorial
Evaluación
del Apoyo del
BID en el Área
de Seguridad
Ciudadana en la
Región

Oficina de Evaluación y Supervisión



Índice

Reconocimientos.....	vi
Siglas y Abreviaturas	vi
Resumen ejecutivo.....	viii
Introducción.....	01
A. Antecedentes, objetivo y alcance de la evaluación.....	01
B. Contexto y Apoyo del BID a la SC	06
Apoyo del BID en SC en ALC.....	12
Relevancia de las operaciones del BID en SC	16
Ejecución, resultados y sostenibilidad del Programa de SC	28
A. Ejecución.....	29
B. Análisis de efectividad general de la cartera de préstamos de SC...	32
C. Análisis de efectividad de la cartera de préstamos por área de intervención	35
D. Sostenibilidad de los resultados de la cartera de SC	44
Conclusiones y recomendaciones.....	48
Referencias	54

Anexo [Aspectos metodológicos e insumos analíticos](#)

[Respuesta de la Administración del BID y de BID Invest](#)

Reconocimientos

Este documento fue preparado por Verónica María González Díez (inicio de evaluación hasta agosto 2022) y Lina Pedraza Peña (septiembre 2022 hasta el presente), (líderes de equipo), Stephany Maqueda Gassós, Anais María Anderson, Michelle Infanzón Guadarrama, Isabella Fuscaldo Jalkh, Stefania de Santis y Melisa Wong Soto (miembros de equipo); con la asesoría de Monika Huppi, y la dirección de Cesar Bouillon Buendía (líder de clúster), Ivory Yong (inicio de la evaluación hasta abril 2024) y Marialisa Motta (Mayo 2024 hasta el presente), directoras de OVE. El equipo agradece los comentarios de Ernesto Cuestas, Jorge Gallego, Laura Jaitman, Daniel Mejía, Ezequiel Miranda, Lainie Reisman y Neeta Sirur.

Siglas y Abreviaturas

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CISAJ	Centros Integrados del Sistema de Administración de Justicia
CT	Cooperación Técnica
DEM	Matriz de efectividad en el desarrollo (por sus siglas en inglés)
EBP	Estrategia Banco País
EI	Evaluación de Impacto
GDI	División de Género y Diversidad (por sus siglas en inglés)
ICS	División de Innovación para Servir al Ciudadano (por sus siglas en inglés)
IFD	Sector de Instituciones para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
JR	Justicia restaurativa
MS	Marco Sectorial
OE	Objetivos Específicos
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PCR	Informe de Terminación de Proyecto (por sus siglas en inglés)
PMR	Informes Semestrales de Progreso (por si siglas en inglés)
SAJ	Sistema de Administración de Justicia
SC	Seguridad Ciudadana
SCJ	Servicios al Ciudadano y Justicia
VBG	Violencia basada en género
VCM	Violencia contra la Mujer

Resumen ejecutivo

Con el 8% de la población mundial y el 34% de los homicidios, América Latina y el Caribe (ALC) es la región más violenta del mundo. La región tiene una tasa de homicidios tres veces superior al promedio mundial, con variaciones regionales notables: Centroamérica presenta las tasas más altas, mientras que Brasil y México albergan algunas de las ciudades con mayores índices de homicidios a nivel global. El fenómeno de la criminalidad en ALC es persistente, afectando especialmente a hombres jóvenes, quienes son tanto víctimas como perpetradores de la violencia. Los índices de violencia intrafamiliar y contra la mujer son también altos. La violencia y la inseguridad en ALC tienen altos costos económicos, sociales e institucionales, representando en promedio el 3,5% del PIB regional. El gasto público en seguridad casi duplica al de las economías desarrolladas, y la inseguridad afecta la competitividad, elevando los costos de hacer negocios y reduciendo la productividad empresarial. Estos problemas también erosionan la confianza en las instituciones encargadas del estado de derecho, debilitando la cohesión social y los procesos democráticos, con un alto porcentaje de ciudadanos desconfiando del poder judicial y la policía.

El objetivo de esta evaluación es analizar la relevancia, el logro y la sostenibilidad de los resultados del programa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Seguridad Ciudadana (SC). El trabajo del BID en SC se guía principalmente por el marco conceptual de 2012 y los Marcos Sectoriales (MS) de 2014, 2017 y 2023. Estos documentos priorizan cinco áreas de intervención: (i) la prevención social y situacional, (ii) la profesionalización de la policía, (iii) la justicia penal, (iv) el sistema penitenciario y de rehabilitación, y (v) la gobernanza. Esta evaluación mide: (a) la relevancia de las intervenciones de SC del BID, es decir, la alineación de las operaciones con las necesidades y las prioridades de los gobiernos, y los ejes estratégicos del BID para el sector, así como la alineación del diseño de las operaciones con la evidencia empírica y las realidades y contexto de los países; (b) la efectividad de las operaciones, medida en términos de logro de los resultados previstos en los proyectos por área de intervención; y (c) la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

La cartera de operaciones bajo análisis comprende 50 operaciones de inversión aprobadas entre 2009 y 2023 por US\$3.129 millones. La cartera incluye 41 préstamos de inversión, 9 donaciones de

inversión asociadas. Cada dimensión de análisis se realiza para un set de operaciones diferente dependiendo de la disponibilidad de información y metodología. El análisis de relevancia se realizó para 39 operaciones de inversión (préstamos y donaciones) debido a que tres fueron canceladas y las otras ocho son donaciones de inversión no reembolsables complementarias a operaciones de préstamo. El análisis de efectividad de operaciones de SC (análisis general) se basa en ocho operaciones de inversión cerradas y validadas (aprobadas entre 2009 y 2014); mientras que el análisis de efectividad por área de intervención y el análisis de sustentabilidad se realizan para las ocho operaciones analizadas bajo el análisis general, más tres operaciones que fueron originadas en otros sectores y que tienen al menos un objetivo específico de SC y dos operaciones cerradas pero no validadas por OVE (para un total de 13 operaciones, aprobadas entre 2009 y 2016).

La evaluación enfrentó algunas limitaciones que restringieron su alcance. Primero, dado que el análisis de efectividad solo recaba información de 8 proyectos cerrados para el análisis general (aprobados entre 2009 y 2014) y 13 para el análisis por intervención (aprobados entre 2009 y 2016), no es posible generalizar los resultados a todo el portafolio. Segundo, si bien durante el periodo se aprobaron 207 cooperaciones técnicas (CT), no se logró reportar resultados sobre ellas debido a que los sistemas solo reportaban progreso a nivel de productos y no resultados, y no se llevaron a cabo entrevistas sobre estas operaciones. Finalmente, no se entrevistaron beneficiarios finales porque el trabajo se realizó sin visitas de campo. Para abordar estas limitaciones, OVE trianguló el análisis del portafolio con la evidencia aportada por literatura y con entrevistas a los especialistas del BID y a contrapartes en los gobiernos. Para mitigar la limitación de la falta de visitas de campo y entrevistas con beneficiarios, para algunos proyectos se revisó material audiovisual provisto por las contrapartes que incluían entrevistas con beneficiarios finales e imágenes de las obras de infraestructura. No se logró mitigar las limitaciones de información sobre las CTs.

La gran mayoría de las operaciones del Banco fueron relevantes; atendieron a los países con mayores índices de violencia, promovieron un enfoque de género y atención a grupos vulnerables, y, en su mayoría, se alinearon a las prioridades estratégicas de los países y del BID para el sector. El Banco brindó financiamiento en seguridad ciudadana en los países con mayores índices de violencia de la región, como Honduras, Jamaica, y Brasil, aunque con algunas excepciones, como El Salvador, Trinidad y Tobago, y México. En el 92% de las operaciones, sus objetivos se alinearon con las prioridades nacionales reflejadas en los Planes Nacionales del Desarrollo mediante, por ejemplo, el apoyo a reformas policiales y penitenciarias, el fortalecimiento de estadísticas criminales y la prevención de la violencia. Además, el

85% de las intervenciones contaron con criterios de focalización para atender a los sectores más necesitados y promovieron un enfoque de género y atención a grupos vulnerables. En cuanto a la alineación estratégica, el 62% de las operaciones se alinearon a los objetivos estratégicos del sector planteados en las Estrategias del BID con los países y todas las operaciones se alinearon, conforme al enfoque integral del BID, a una o más de las cinco áreas de intervención de los MS, con un énfasis particular en el área de prevención social.

Todos los proyectos de inversión del portafolio estuvieron informados por los hallazgos de la literatura, y la mayoría (29 de 39) reflejó adecuadamente las realidades locales y tuvo una lógica vertical adecuada. El Banco utilizó la evidencia de la literatura para informar el diseño de todas sus intervenciones, por ejemplo, en los diseños de los programas de prevención de la violencia enfocados en el desarrollo de habilidades socioemocionales y cambios comportamentales, y en programas de profesionalización policial destinados a mejorar el análisis de la información delictual y a mejorar la relación entre la policía y la comunidad. El 75% de las intervenciones (29 de 39) se adaptó a los contextos locales, respondiendo de manera oportuna y flexible a los cambios político-administrativos. No obstante, en una cuarta parte del portafolio se observaron problemas de contextualización, como contratos que no se adecuaron al marco legal o planeación incompatible con las capacidades locales. En cuanto a la lógica vertical de las operaciones, una cuarta parte de los proyectos (10 de 39) definieron objetivos muy ambiciosos o actividades que no eran proporcionales a los objetivos esperados. Por ejemplo, algunas operaciones tenían como objetivo reducir la tasa de homicidios a nivel nacional mediante actividades de prevención social en ámbitos de familia o comunidad localizada, las cuales, por sí solas, tenían baja factibilidad para tener un efecto significativo, al menos a corto plazo. Las debilidades en la lógica vertical fueron más frecuentes para los proyectos más antiguos de la cartera (aprobados entre 2009 y 2014), OVE encontró que los proyectos aprobados más recientemente cuentan con diseños más robustos.

El Banco ha jugado un rol importante en la generación y divulgación de conocimiento sobre la efectividad de las intervenciones de SC. El BID desarrolló un repositorio que sistematiza la evidencia empírica de más de 40 fuentes internacionales sobre intervenciones de SC y que sirve de referente para hacedores de política para diseñar programas y estrategias de SC. Además, durante el periodo, el Banco duplicó la producción de publicaciones y financió encuestas de victimización en Argentina y Panamá. El sector ha generado líneas de investigación relevantes (como en vigilancia de puntos calientes, crianza positiva, gestión penitenciaria y costo del crimen) que han informado el diseño de nuevas operaciones y el diálogo técnico con los países de la región. Sin embargo, la división no cuenta con una agenda

de investigación formal que priorice las áreas de conocimiento en función de las brechas de conocimiento. El Banco además promovió la importancia de evaluación dentro del diseño de las operaciones, sin embargo, una vez cerraron los proyectos pocas se llevaron a cabo.

Los 33 préstamos con más del 50% desembolsado documentaron al menos un problema de implementación; y más de la mitad de los préstamos (21 de 33) presentaron retrasos en su implementación. La mediana de los tiempos de ejecución de la cartera de SC fue superior (69 meses) a la del Banco (63 meses). El desafío principal de ejecución (66%, 22 proyectos) fueron limitaciones en las capacidades de las Unidades Ejecutoras, incluyendo la falta de coordinación interinstitucional entre ministerios de seguridad y hacienda, policía y gobiernos locales. Dado el abordaje integral del Banco al sector, los diseños del 65% de las operaciones (24 de 39 proyectos) cubrieron varias áreas prioritarias dentro de un mismo proyecto, lo que a menudo generó complejidades significativas en su ejecución y coordinación. Para mitigar estos desafíos, los préstamos estuvieron acompañados de cooperaciones técnicas que financiaron productos dirigidos a apoyar la ejecución mediante, por ejemplo, capacitaciones, desarrollo de sistema de monitoreo y planes de fortalecimiento institucional, entre otros. El segundo desafío (42%, 14 proyectos) fue los cambios políticos-administrativos, como ciclos electorales y cambios de liderazgo en los países. El tercer desafío (30%, 10 proyectos) fue la falta de consideración, en el diseño, de elementos habilitadores para la ejecución o de ajuste del diseño a las realidades del país, por ejemplo, la falta de consideración de la ausencia de infraestructura básica para la implementación del programa como equipos tecnológicos. Adicionalmente, se encontraron retrasos, calidad limitada y cancelaciones por parte de empresas constructoras, y consultores (30%, 10 proyectos). Finalmente, la pandemia impactó la ejecución del 43% de los 22 proyectos que eran activos entre 2020 y 2021; sin embargo, OVE constató que la supervisión activa del BID permitió ajustarlos y continuar con su implementación.

La efectividad de la cartera cerrada es baja: de los ocho préstamos cerrados, siete no pudieron demostrar el logro de sus objetivos. siete de los ocho proyectos cerrados tuvieron calificaciones de efectividad negativas (no se logró o no se pudo demostrar el logro de los indicadores de resultado para más del 50% de los objetivos específicos). Las limitaciones de lógica vertical identificadas en el análisis de relevancia para los proyectos antiguos (2009-2014) es uno de los factores que explican la baja calificación de efectividad. De los siete proyectos con calificación negativa, cinco tuvieron problemas relacionados con la definición ambiciosa de objetivos y/o financiaron actividades no alineadas con los objetivos. Por ejemplo, en Perú se buscaba reducir la tasa de reincidencia de menores infractores a nivel nacional a través de actividades implementadas en 6 centros

juveniles, por lo que no era factible esperar que estas actividades afectaran la tasa de reincidencia nacional. Otro factor identificado fueron las debilidades en las matrices de resultado en seis (de siete) proyectos que comprometieron la capacidad de medir su efectividad. Entre estas se encuentran, una mala definición de indicadores para medir el progreso de los objetivos, que incluye indicadores que no lograron medir completamente los objetivos, cuyo resultado podía estar afectado por factores externos o que fueron considerados como de producto y no de resultado (por ejemplo la puesta en marcha de un observatorio de la criminalidad para medir el logro en un objetivo para mejorar la eficiencia de gasto en el sector), y la dificultad para monitorear su progreso de forma oportuna, debida a la falta de recolección de información o a la falta de consideración de la frecuencia con la que se recolecta esta información.

Aunque la mayoría de los proyectos no demostraron el logro de sus objetivos generales, OVE identificó importantes contribuciones del programa del Banco en varias áreas. OVE analizó los resultados a nivel de área de intervención para 13 operaciones basándose en los indicadores considerados como adecuados para medir el progreso por área. A continuación, se detallan los resultados identificados por área de intervención, que como fue mencionado antes no se pueden generalizar a todo el portafolio dado el número limitado de las operaciones.

Prevención social: Los programas en esta área implementaron modelos socioeducativos focalizados en poblaciones vulnerables (principalmente jóvenes y niños) mediante la construcción de centros comunitarios, la impartición de capacitaciones para padres de familia sobre crianza positiva, actividades para la solución de conflictos comunitarios, formación de valores en escuelas, terapia psicológica a víctimas, entre otros. Estos programas lograron reducir los factores de riesgo y el comportamiento violento (Jamaica, Belice, Costa Rica), y en un caso disminuyeron la actividad criminal (Brasil) aunque en este caso no se cuenta con evidencia de atribución. Otros programas en esta área se enfocaron en insertar jóvenes en riesgo al mercado laboral por medio de capacitaciones y programas de emprendimiento en asociación con el sector privado, con resultados positivos en El Salvador, pero mixtos en Jamaica. Dos programas buscaron reducir la violencia contra la mujer mediante la construcción y puesta en marcha de centros de ciudad mujer que proveen servicios de atención y ayuda a mujeres víctimas de violencia en El Salvador y Honduras. En El Salvador se encontró atribución de que el programa aumentó el porcentaje de mujeres víctimas que buscaron ayuda y asistencia en los centros y otras instituciones. En el caso de Honduras, se reporta una reducción en el porcentaje de mujeres beneficiarias que experimentó violencia.

Profesionalización de la policía: Las operaciones de Honduras, Costa Rica y Uruguay, implementaron programas de planificación estratégica, gestión y formación policial, desarrollo de sistemas de información, puesta en marcha de delegaciones policiales, fortalecimiento del modelo de policía comunitaria, capacitación en investigación y análisis criminal, y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica. Estos programas lograron mejoras en la percepción de los ciudadanos sobre la institución policial y reportaron la reducción de delitos en Honduras y (con evidencia causal) en Uruguay. Además, el fortalecimiento de las capacidades locales de investigación criminal, la puesta en marcha de plataformas de información para el análisis del delito y herramientas de predicción policial permitieron aumentar la calidad de la información delictual en Honduras y la calidad del análisis criminal que lleva a cabo la policía nacional en Uruguay.

Justicia penal: En Perú, se aumentó la cobertura a los servicios de justicia mediante la construcción de centros de justicia, pero no se lograron los resultados previstos en términos de la interoperabilidad de los sistemas que buscaban la interconexión entre las entidades del sistema de administración de justicia (SAJ) para reducir la sobrecarga judicial y mejorar la productividad y eficiencia del servicio. Finalmente, dados los altos niveles de prisión preventiva en la región, los programas de Jamaica, Guyana y Bahamas promovieron la ampliación de la oferta de mecanismos alternativos a la prisión y el enfoque de justicia restaurativa. En Jamaica se construyeron tribunales de justicia comunitarios y se implementaron actividades de capacitación para autoridades judiciales y de sensibilización para las comunidades sobre la política de justicia restaurativa (JR) donde se logró un aumento en los casos de JR en los que se llega a un acuerdo entre perpetradores y víctimas. No se cuenta con información de resultados para Guyana y Bahamas.

Sistema penitenciario y rehabilitación. Los programas de rehabilitación y reinserción social implementados en Belice, Costa Rica, Uruguay y Perú, basados en modelos de atención integral de los privados de la libertad (mediante la provisión de terapia psicológica, diseño de emprendimientos y capacitación laboral), mostraron mejoras en la oferta de servicios disponibles para la población beneficiaria, y en algunos casos (Belice, El Salvador y Uruguay) contribuyeron a la reducción de las tasas de reincidencia, aunque no siempre se incluyeron mecanismos que hicieran factible su medición de forma robusta (Costa Rica).

Gobernanza del sector. Los programas en el área de Gobernanza se enfocaron en fortalecer la capacidad de los entes rectores para el diseño de políticas de seguridad pública basadas en evidencia, mediante acciones para mejorar la calidad y disponibilidad de los sistemas de información, con resultados limitados. El BID contribuyó a fortalecer la gobernanza a través de iniciativas de diálogo regional y el

fortalecimiento de capacidades financiadas principalmente a través de CT que han mostrado altos niveles de participación y satisfacción entre los clientes.

La disponibilidad de recursos financieros y humanos para el mantenimiento de la infraestructura, así como la institucionalización, legitimación y apropiación de los programas por parte de las instituciones y de los beneficiarios finales contribuyeron a la sostenibilidad de la mayoría de los resultados en los 13 proyectos cerrados. Dos factores ayudaron a garantizar la sostenibilidad de los resultados de estas intervenciones: de un lado, la disponibilidad de recursos financieros y humanos para el mantenimiento de las obras de infraestructura y para dar continuidad a la oferta de servicios creadas a través de los programas; en algunos casos (Uruguay y Bolivia) los centros de servicios para jóvenes fueron transferidos y/o absorbidos por una entidad pública para garantizar su sostenibilidad. Del otro lado, la institucionalización, legitimación y apropiación social de los programas por parte de las instituciones y los beneficiarios finales, por ejemplo, los centros de jóvenes y de atención a mujeres financiados por los programas del BID en El Salvador, Costa Rica y Jamaica, lograron crear su propia demanda y los mecanismos de apropiación social contribuyeron a garantizar su sostenibilidad. En contraste, los cambios en las prioridades de las instituciones y los problemas de coordinación interinstitucional afectaron negativamente la sostenibilidad de los resultados parciales de algunos programas. Por ejemplo, los cambios de autoridades y prioridades institucionales en algunos países (Perú y Brasil) afectaron la sostenibilidad de algunos resultados de los programas. Asimismo, los temas de coordinación interinstitucional se convirtieron en un desafío constante para la sostenibilidad de las intervenciones de SC en Argentina, El Salvador y Perú, a pesar del establecimiento de instancias de coordinación interinstitucional durante el diseño y la implementación de los proyectos.

Con el propósito de fortalecer la capacidad de respuesta del BID a las necesidades de los países, OVE propone las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer el diseño de las operaciones de SC mediante: (i) la definición de objetivos alineados y proporcionales a las actividades propuestas que aseguren una atribución plausible de los resultados a las operaciones; (ii) el fortalecimiento de los marcos de resultado de los proyectos mediante la identificación de indicadores alineados con los objetivos, cuya frecuencia responda al periodo de implementación previsto de la operación y que permitan medir la efectividad de las intervenciones.

2. Apoyar la implementación de operaciones mediante (i) el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las unidades ejecutoras involucradas en la ejecución, a través de una herramienta que permita la identificación, monitoreo y mitigación de los riesgos característicos del sector, tales como la falta de coordinación interinstitucional y (ii) documentar y evaluar el uso estratégico del apoyo al fortalecimiento de las unidades ejecutoras (por ejemplo recursos de CT) y generar lecciones aprendidas sobre su efectividad que sean aprovechadas en nuevas operaciones.
3. Promover la generación de conocimiento estratégico de manera que permita la identificación y réplica de intervenciones que reducen la violencia y el crimen, aumentando la seguridad de los ciudadanos. Esto incluye:
 - a. Enfocarse en generar evidencia (empírica o que resulte de la triangulación de evaluaciones con métodos cuantitativos y cualitativos) sobre la efectividad y potencial de replicación y escalamiento de las intervenciones apoyadas por la cartera, y donde sea posible, colaborar con otras instituciones (centros de investigación, universidades, otros bancos de desarrollo) para el desarrollo de conocimiento en las áreas identificadas. Además, sistematizar los productos de conocimiento generados por medio de CTs de manera que puedan ser utilizados estratégicamente por la división.
 - b. Profundizar el conocimiento sobre esquemas de coordinación para hacer más efectivas las intervenciones integrales (que apoyan a más de un área de intervención).
 - c. Desarrollar un documento que contenga una priorización estratégica de las líneas de investigación del sector de acuerdo con las brechas de conocimiento de la región de manera que permitan guiar el trabajo del BID para los próximos años y potenciar su rol como socio clave de conocimiento.



01

Introducción

A. Antecedentes, objetivo y alcance de la evaluación

- 1.1 La evaluación actualiza el trabajo previo de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Seguridad Ciudadana (SC) en la región, aportando evidencia sobre el desempeño del programa. OVE realizó dos evaluaciones previas sobre SC. La primera, en 2010 (documento [RE-378](#)), identificó deficiencias en la evaluabilidad y en el marco teórico que sustentaba las intervenciones del BID en el sector, recomendando una reestructuración general del programa. La segunda incluyó un informe intermedio en 2013 (documento [RE-456](#)) sobre los desafíos de la ejecución y un informe final en 2014 (documento [RE-455-1](#)) sobre la relevancia del posicionamiento del BID en el sector. En estos últimos dos informes, OVE reconoció la relevancia y adecuación del abordaje del programa de SC desde una óptica de prevención e identificó desafíos relacionados con la amplitud y complejidad de las intervenciones, la supervisión activa de la cartera en ejecución, la identificación y mitigación de riesgos, y en la necesidad de una agenda focalizada de conocimiento. Ninguna de estas evaluaciones analizó la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones (el Anexo resume los principales hallazgos, las recomendaciones y el seguimiento de su implementación).
- 1.2 El objetivo de esta evaluación es analizar el programa de SC en tres dimensiones: (a) la relevancia de las operaciones apoyadas, (b) el logro de los resultados previstos y (c) la sostenibilidad de los resultados alcanzados. La última evaluación de SC de OVE reconoció la relevancia del abordaje estratégico del BID en este sector. Si bien nuevas formas criminales han surgido y otras han evolucionado en magnitud y complejidad en la región, los desafíos generales en materia de SC han permanecido estables. Por tanto, la orientación estratégica del Banco ha mantenido las líneas de acción generales. Por esta razón, esta evaluación no evalúa la relevancia estratégica, sino la relevancia de las operaciones de SC, sus resultados y la sostenibilidad de los resultados (Cuadro 1.1; la matriz de evaluación completa se encuentra en el documento [RE-560](#)).

Cuadro 1.1. Preguntas evaluativas

Relevancia de las operaciones de SC
1. ¿Estuvieron las operaciones alineadas con las prioridades corporativas y estrategias del Grupo BID en materia de SC, la evidencia empírica en el sector, así como con las necesidades y desafíos en materia de SC de cada país?
Resultados de las operaciones de SC
2. ¿Cuáles fueron los resultados de la cartera en las distintas áreas de intervención? 3. ¿Cuáles fueron los principales factores que afectaron en la implementación de las operaciones y la consecución de los resultados?
Sostenibilidad de los resultados de las operaciones de SC
4. ¿Cuán sostenibles están siendo los resultados de las operaciones de préstamo y cuáles son los principales factores de éxito u obstáculos que afectan esta sostenibilidad?

Fuente: OVE.

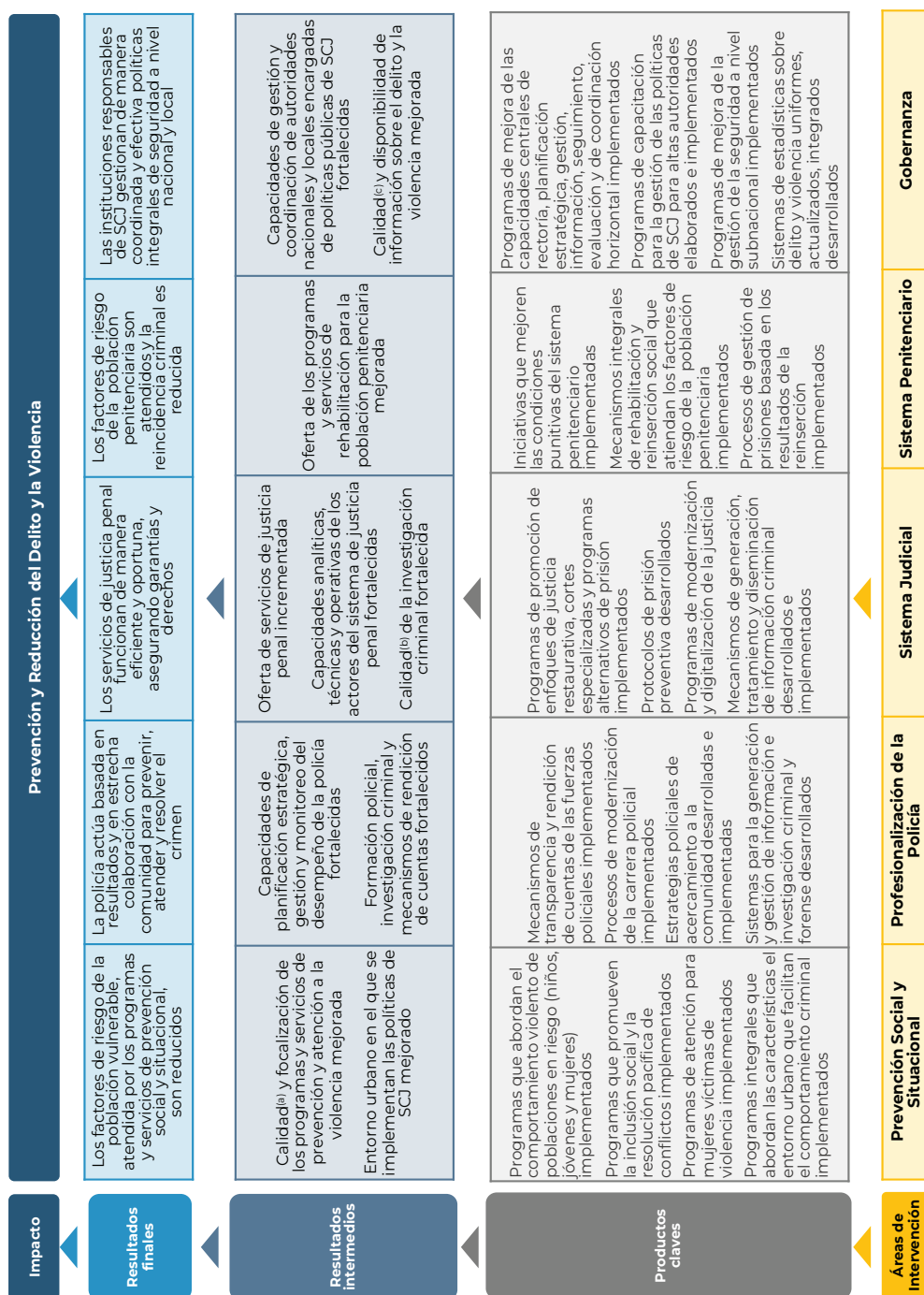
- 1.3 Para guiar el análisis de esta evaluación, OVE elaboró un marco de referencia basado en los documentos del BID (Gráfico 1.1). Las políticas de seguridad ciudadana tienen como objetivo atacar la multiplicidad de causas y factores de riesgo asociados al crimen y a la violencia. En la práctica, la seguridad ciudadana comprende una serie de actividades destinadas a prevenir y reducir la violencia, a promover la seguridad pública y el acceso a la justicia, a fortalecer la cohesión social y a reforzar los derechos y las obligaciones mutuas entre el Estado y los ciudadanos. Los documentos estratégicos del BID, guiados principalmente por el marco conceptual de 2012 y los MS de 2014, 2017 y 2023¹, priorizan cinco áreas de intervención: (i) la prevención social y situacional, (ii) la profesionalización de la policía, (iii) la justicia penal, (iv) el sistema penitenciario y la rehabilitación, y (v) la gobernanza.

¹ Documentos IDB-DP-232, GN-2771-3, GN-2771-7 y GN-2771-12. Además, en 2024, el BID aprobó el MS de apoyo a las poblaciones afectadas por situaciones de fragilidad, conflicto y violencia criminal (documento GN-3199-2) que incluye un enfoque en gobernanza criminal.

Gráfico 1.1

Marco de referencia para la evaluación del apoyo del BID en el área de SC

Fuente: Fuente: OVE, con información del Marco Conceptual del Sector de Seguridad Ciudadana (documento [IDB-DP-232](#)), Marco Sectorial de Seguridad Ciudadana y Justicia 2014 (documento [GN-2771-3](#)), 2017 (documento [GN-2771-7](#)), y 2023 (documento [GN-2771-12](#)).



Nota: ^(a) modelos de atención basados en evidencia y específicos según nivel de riesgo de la población atendida. ^(b) sistemas de gestión de información y análisis delictivo-integrados, con protocolos y personal capacitado; ^(c) recolección de información uniforme y periódica.

- 1.4 El periodo de evaluación abarcó de 2009 a 2023. Dos criterios fueron utilizados para su definición: (i) contar con un número suficiente de operaciones cerradas con autoevaluaciones (Informes de Terminación de Proyecto, PCR (por sus siglas en inglés) validadas por OVE que permitan analizar su efectividad y sostenibilidad; (ii) contar con modelos de intervenciones desarrollados a partir de

la definición de las guías operativas para proyectos del área de SC (2009) y el marco conceptual definido en 2012. La evaluación utilizó una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. El Cuadro 1.2 resume los métodos, alcance, y fuentes de información para responder a las preguntas evaluativas (documento [RE-560](#) incluye el detalle metodológico de la evaluación).

Cuadro 1.2. Métodos, alcance y fuente de información

Criterio	Pregunta	Método	Alcance	Fuente de información
Relevancia	¿Estuvieron las operaciones alineadas con las prioridades corporativas y estrategias del Grupo BID en materia de SC, la evidencia empírica en el sector, así como con las necesidades y desafíos en materia de SC de cada país?	Revisión documental Revisión de literatura Revisión de portafolio (39 operaciones de inversión)	Alineación de las operaciones de SC con las estrategias del BID, la literatura relevante en el sector y con las necesidades de cada país	Documentos estratégicos del BID en el sector (Marcos Sectoriales, guías operativas) Estrategias del Banco con el País Planes Nacionales de Desarrollo o documentos de SC de cada país Documentos de proyectos: propuestas de préstamos Literatura relevante en el sector
		Entrevistas semiestructuradas		Especialistas sectoriales, jefes de equipo, contrapartes y agencias ejecutoras Jefe de división (IFD/ISC), Líder del Clúster de SCJ
Efectividad	¿Cuáles fueron los resultados de la cartera en las distintas áreas de intervención?	a. Análisis de efectividad general (8 proyectos)	Identificación de resultados para préstamos cerrados que cuenten con PCR y/o validación a junio de 2024	
		b. Análisis de efectividad por área de intervención (13 proyectos)		
	¿Cuáles fueron los principales factores que afectaron en la implementación de las operaciones y la consecución de los resultados?	Análisis de portafolio	Identificación de factores en común que afectaron la implementación de las operaciones	Documentos de préstamos: informes semestrales de progreso (PMR), informes de terminación de proyecto (PCR) y validación independiente de los PCR
		Entrevistas semiestructuradas		Especialistas sectoriales, jefes de equipo, contrapartes y agencias ejecutoras
Sostenibilidad	¿Cuán sostenibles están siendo los resultados de las operaciones de préstamo y cuáles son los principales factores de éxito u obstáculos que afectan esta sostenibilidad?	Análisis de portafolio (13 proyectos)	Identificación de restricciones para la continuidad de los resultados	Documentos de préstamos: propuestas de préstamos, informes semestrales de progreso (PMR), informes de terminación de proyecto (PCR), validación independiente de PCR

Fuente: OVE.

- 1.5 La cartera de operaciones bajo análisis comprende 50 operaciones. La cartera incluye 41 préstamos de inversión y 9 donaciones de inversión asociadas (el listado completo se encuentra en el Anexo). Cada dimensión de análisis se realiza para un set de operaciones diferente dependiendo de la disponibilidad de información y metodología. El análisis de relevancia se realizó para 39 operaciones de inversión (préstamos y donaciones)² aprobados entre 2009 y 2023. El análisis de efectividad general de operaciones (basado en las calificaciones de las validaciones de PCR) se enfoca en las 8 operaciones de inversión de la cartera que cuentan con validación de OVE. Estas operaciones fueron aprobadas entre 2009 y 2014. Por su parte, el análisis de efectividad por área de intervención (que reporta sobre los logros de las operaciones) y el análisis de sostenibilidad, se realizan para las 13 operaciones (aprobadas entre 2009 y 2016) de la cartera cerradas con PCR (incluyendo las 8 operaciones del análisis general de efectividad, más 3 operaciones que fueron originadas en otras divisiones (Género y Diversidad, y Vivienda y Desarrollo Urbano) y tienen al menos un objetivo específico del área y 2 operaciones que cuentan con PCR pero no validación. Entre 2009 y 2023 también se aprobaron 207 cooperaciones técnicas (CT). Debido a limitaciones en la disponibilidad de la información, la evaluación presenta solo un análisis descriptivo de estas operaciones.
- 1.6 La evaluación enfrentó algunas limitaciones que restringieron su alcance. La mayor parte del reporte se realizó durante la pandemia, lo que impidió la realización de visitas de campo (e.g., obras de infraestructura policial y penitenciaria, centros de formación, centros de recreación, academias policiales) y entrevistas con beneficiarios finales (i.e., usuarios de los servicios y programas). El análisis de efectividad presenta fuertes limitaciones dado que recaba información sobre una cartera reducida de préstamos: 8 proyectos cerrados para el análisis de efectividad general y 13 para el análisis de efectividad por intervención, los cuales fueron aprobados entre 2009 y 2016. Lo anterior impide la generalización de los resultados a toda la cartera de préstamos. Si bien, durante el periodo se aprobaron 207 cooperaciones técnicas (CT), no se logró reportar resultados sobre ellas debido a que los sistemas solo reportaban progreso a nivel de productos y no resultados, y no se llevaron a cabo entrevistas sobre estas operaciones. Para abordar estas limitaciones, OVE buscó complementar la información de las operaciones de inversión de los sistemas de seguimiento con entrevistas a los especialistas, triangulando la información con

2 De las 50 operaciones, tres fueron canceladas y ocho son donaciones de inversión no reembolsables complementarias a operaciones de préstamo (que se analizan en conjunto con el préstamo de inversión).

las contrapartes en los países³. No se encontraron medidas de mitigación robustas para enfrentar la limitación de la falta de visitas de campo y entrevistas con beneficiarios. Sin embargo, para algunos proyectos (Belice, Costa Rica, Honduras y Jamaica) se revisó material audiovisual, provisto por las contrapartes, que incluían entrevistas con beneficiarios finales e imágenes de las obras de infraestructura (centros de formación, centros de recreación y cárceles).

- 1.7 Esta evaluación se organiza en cinco capítulos. Después de esta introducción, el capítulo II presenta una breve descripción del contexto de SC en la región que motiva la intervención del BID en este ámbito. El capítulo III analiza la relevancia del programa y el capítulo IV presenta temas de ejecución, los principales resultados y los factores que garantizan su sostenibilidad. Finalmente, el capítulo VI sintetiza las principales conclusiones y recomendaciones de OVE para el Grupo BID.

B. Contexto y Apoyo del BID a la SC

- 1.8 Con el 8% de la población mundial y el 34% de los homicidios, la región de América Latina y el Caribe (ALC) es la más violenta del mundo. La región tiene una tasa de homicidios tres veces superior al promedio mundial según datos de 2022 (19,6 vs. 5,6 por cada 100.000 habitantes según [UNODC, 2024a](#)) (Gráfica 1.2). La región alberga 22 de los 25 países con las mayores tasas de homicidio del mundo⁴ y ocho de los diez países con las mayores tasas de agresión física en 2022 ([UNODC, 2024b](#)). Además, en ALC, el 50% de los homicidios están asociados al crimen organizado o pandillas en comparación con el 22% a nivel mundial, y más del 60% de los homicidios son efectuados con armas de fuego ([UNODC, 2023a; 2023b](#))⁵. La influencia del crimen organizado, sustentado principalmente por el narcotráfico, también se observa en delitos como la trata de personas, la explotación ilícita de recursos naturales, los desplazamientos forzados, los robos, las agresiones físicas, las extorsiones y los secuestros (Garzón y Alvarado, 2022). La región también presenta elevados niveles de

3 Si bien la propuesta original de evaluación preveía la realización de entrevistas con autoridades del gobierno solo para los proyectos terminados, OVE realizó entrevistas para todos los préstamos aprobados hasta 2021. Sin embargo, por limitaciones de tiempo y recursos, para las CT OVE no pudo realizar entrevistas y la revisión de escritorio de la información administrativa sobre resultados fue muy limitada por lo que OVE decidió no incluirla en este informe.

4 En 2022, Bahamas, Honduras, Jamaica, y Trinidad y Tobago estaban entre los países con mayores tasas de homicidios por cada 100,000 habitantes (hpcmh), con tasas mayores a 30 hpcmh ([UNODC, 2024a](#)). La región alberga 42 de las 50 ciudades con mayores tasas de homicidios del mundo.

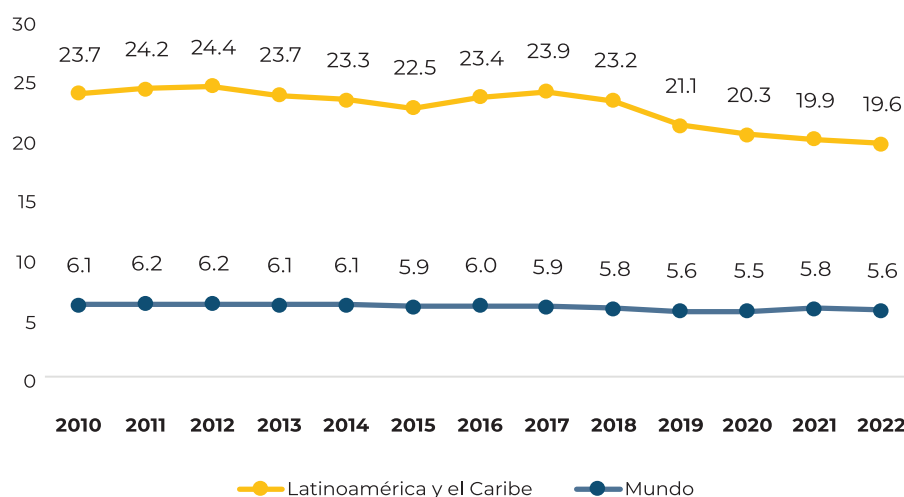
5 Según el reporte del índice global de crimen organizado, Colombia es el segundo país con más alta puntuación en el mundo, seguido por México, y Paraguay (Global Initiative Against Organized Crime, 2023).

violencia no letal como el tráfico de personas, violencia sexual, robo y uso excesivo de la fuerza policial ([UNODC, 2022](#)). Si bien los problemas y magnitudes difieren por país, la criminalidad se ha colocado como un desafío para el desarrollo y la calidad democrática de la región.

Gráfico 1.2

**Homicidios
intencionales
por cada 100.000
habitantes***

Fuente: OVE, con
base en datos de
[UNODC, 2024a](#).



* UNODC (2023a) define el homicidio intencional como la muerte ilegal infligida a una persona con la intención de causar la muerte o lesiones graves.

- 1.9 Las cifras regionales ocultan la heterogeneidad de la violencia en subregiones y países. Centroamérica ha sido la subregión con las tasas más altas de homicidios desde 2015 (en promedio 26 por cada 100.000 habitantes en comparación con 18 en América del Sur y 14 en el Caribe, [UNODC, 2023a](#)), aunque en los últimos años algunos países de América del Sur y el Caribe han experimentado un aumento significativo en actividades criminales ([UNODC, 2024a](#)). Sin embargo, las cifras regionales son heterogéneas: la tasa de homicidios de Honduras en 2021 (38,24 por cada 100.000 habitantes) casi duplica la de su vecino Guatemala (19,99 por cada 100.000 habitantes), y la de Uruguay (8,93 por cada 100.000 habitantes) casi duplica la de Argentina (4,62 por cada 100.000 habitantes) ([UNODC, 2024a](#)).
- 1.10 La criminalidad en la región exhibe niveles elevados de persistencia y concentración geográfica. Todo lo demás constante, en promedio en ALC un homicidio adicional en un año dado predice 0,66 homicidios adicionales el año siguiente a nivel regional. La persistencia no es solo una característica a nivel nacional, sino que también se observa en las estadísticas a nivel subnacional y es válida para diferentes tipos de delitos ([Chioda, 2016](#)). Otra característica distintiva del crimen y la violencia en la región es su grado de concentración geográfica. Un estudio en 42 ciudades en seis países de ALC encontró que el 50% de todo el crimen se concentró en 2.5% de los segmentos de calle ([Chainey et al., 2019](#)).

- 1.11 El tipo de violencia que ocurre en ALC afecta predominantemente a hombres jóvenes; sin embargo, los índices de violencia contra la mujer son también altos. Los hombres jóvenes (entre 15 y 29 años) en ALC son el grupo con mayor probabilidad de ser tanto perpetradores como víctimas de la violencia. Estos representan el 91% de las víctimas de homicidio, en parte, por la presencia y participación en pandillas, y su reclutamiento por parte de grupos del crimen organizado ([UNODC, 2023b](#)). Las mujeres jóvenes tienden a ser víctimas de distintos tipos de violencia, i.e., trata de personas, prostitución forzada, abuso y feminicidio (InSight Crime, 2014). Los índices de violencia intrafamiliar y contra la mujer de la región también son altos⁶. Por otra parte, las dinámicas de migración de la región, influenciadas por la intensificación de la violencia de pandillas (por ejemplo, en Centroamérica) y la inestabilidad política (como en Venezuela), han hecho a los migrantes en LAC vulnerables a una serie de crímenes estrechamente relacionados con su condición, especialmente, la trata de personas y la extorsión.
- 1.12 La violencia y la inseguridad tienen altos costos institucionales, económicos y sociales. El costo directo del crimen en ALC representa en promedio el 3,5% del PIB regional con diferencias entre países⁷. Además, el porcentaje del gasto público relacionado con la delincuencia casi duplica el promedio de las economías desarrolladas (Jaitman et al., 2017). La inseguridad también inhibe la competitividad y aumenta el costo de hacer negocios. Encuestas del Banco Mundial ([s.f.](#)) señalan que el 26,2% de las empresas en ALC consideran al crimen y al robo como una restricción seria para hacer negocios y el 22% ha experimentado pérdidas por robo o vandalismo. De acuerdo a un estudio del Banco Mundial ([Ferreira and Robert, 2018](#)), los gastos de las empresas en seguridad tienen una correlación negativa significativa con su productividad. Finalmente, la percepción de inseguridad y los altos niveles delictivos debilitan la confianza en las instituciones encargadas del estado de derecho, erosionando la cohesión social y los procesos democráticos (Gráfico 1.3 y 1.4). El 69 y 60% de los ciudadanos de la región consideró tener poca o nula confianza en el poder judicial y la policía, respectivamente, según la última encuesta Latinobarómetro ([2023](#)) (Gráfico 1.5). La confianza en las instituciones desempeña un rol fundamental en la demanda de políticas públicas⁸. El funcionamiento del sistema de

6 En 2019, el Observatorio de Igualdad de Género de ALC de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) reportó que los países de la región con mayor tasa de feminicidios por cada 100.000 mujeres son: Honduras (6,2), Santa Lucía (4,4), El Salvador (3,3) y Trinidad y Tobago (2,9). Según la misma fuente, en la región 1 de cada 3 mujeres casadas o en unión libre es víctima de violencia doméstica.

7 La mayor parte del gasto en seguridad (42%) se dedica a la respuesta (principalmente de la policía), seguida por el gasto privado (37%) y los costos sociales (21%) (Jaitman et al, 2017).

8 La falta de confianza atenta contra la implementación de políticas públicas efectivas. Es poco probable que las personas que no confían en la policía apoyen un aumento de su presupuesto. Los ciudadanos dudan de que un aumento de recursos mejorará sus capacidades para luchar contra la delincuencia y preferirían invertir dinero en defenderse a sí mismos (Cafferata, 2021).

justicia es esencial para el mantenimiento del estado de derecho y el respeto a las garantías fundamentales, pero persisten obstáculos para lograr un acceso efectivo a la justicia como el costo y la lentitud de los procesos de reforma procesal penal (BID, 2018a).

Gráfico 1.3

Principal problema de la región según la percepción los ciudadanos 2004-2023

Fuente: OVE, con base en datos de [Latinobarómetro, 2023](#).

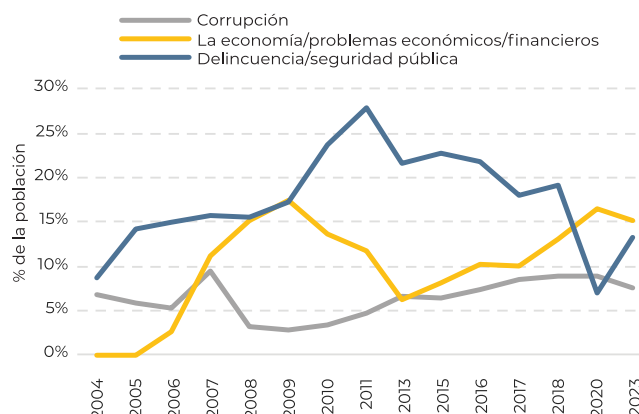


Gráfico 1.4

Población con preocupación de ser víctima de un delito con violencia en 2023

Fuente: OVE, con base en datos de [Latinobarómetro, 2023](#).

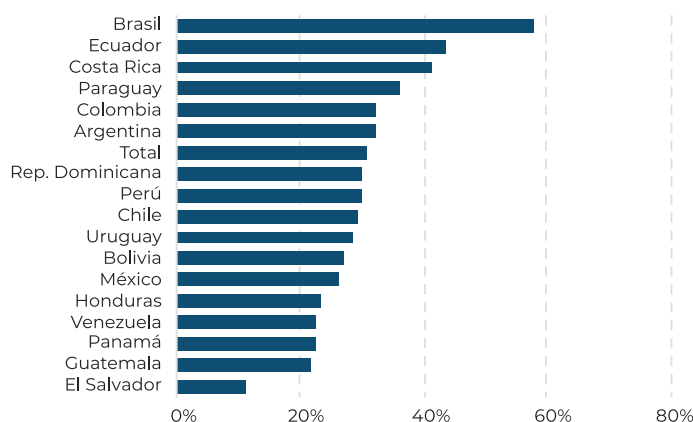
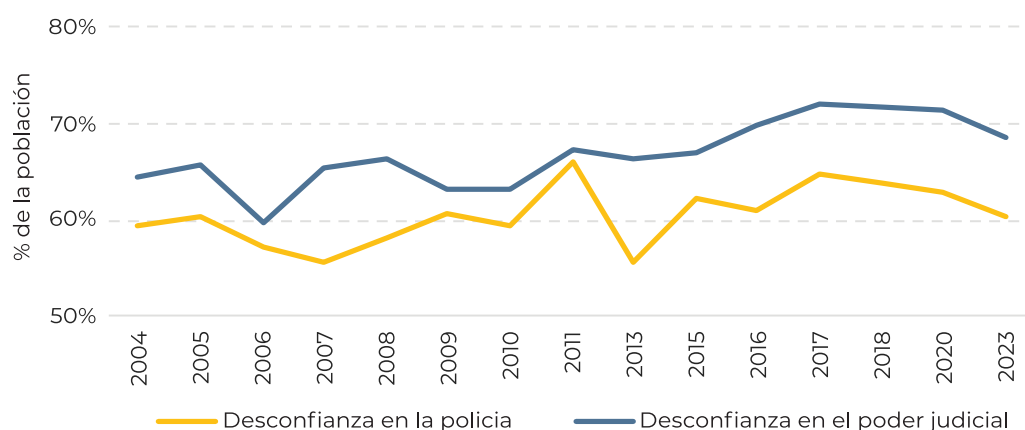


Gráfico 1.5

Desconfianza en instituciones (policía y poder judicial) 2004-2023*

Fuente: OVE, con base en datos de [Latinobarómetro, 2023](#).



* El Gráfico 1.5 agrega los porcentajes de aquellas personas que respondieron tener poca o ninguna confianza en el poder judicial y en la policía o carabineros.

Nota: Los gráficos 1.3 y 1.5 incluyen información únicamente para los años en los que se realizó la encuesta Latinobarómetro. No hay datos disponibles para los años 2012, 2014, 2019, 2021 y 2022, ya que no se realizó la encuesta en esos años. Los países considerados por Latinobarómetro son: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

1.13 Los modelos de seguridad en la región son variados, con abordajes integrales y preventivos en unos países y de naturaleza más reactiva y represiva en otros. En la última década, varios países de la región han avanzado en la implementación de modelos de seguridad ciudadana integrales y preventivos, enfocándose, entre otras cosas, en la reforma de los sistemas legales, el fortalecimiento de las políticas sociales y el fortalecimiento de las capacidades de las fuerzas de seguridad. Destacan esfuerzos como el Programa de Paz y Reconciliación en Medellín (Colombia), que se centra en políticas sociales como el impulso a educación y la promoción de la inserción laboral, así como los enfoques de prevención social y justicia restaurativa implementados en Costa Rica. Sin embargo, ante la prevalencia de fenómenos como el narcotráfico y/o crimen organizado, algunos países han transitado hacia políticas más punitivas contra el crimen, que combinan la aplicación coercitiva de la ley, la militarización de la policía, detenciones masivas y endurecimiento de penas. Estas medidas pueden conllevar riesgos de violaciones de los derechos humanos, de las garantías constitucionales y de juicios libres y justos⁹.

9 Muggah et al (2018), y Blair y Weintraub (2021).



02

Apoyo del BID
en SC en ALC

- 2.1 Las operaciones del BID para apoyar a la SC en ALC fueron identificadas en base a la formulación de sus objetivos de desarrollo. OVE identificó dentro del universo de operaciones aprobadas en el periodo de evaluación por los sectores de Reforma del Estado (RM), Inversión Social (IS), y Desarrollo Urbano (DU), aquellas cuyos objetivos de desarrollo incluían: prevenir o reducir el crimen y la violencia, incluida la violencia de género o contra la mujer; reducir la victimización y perpetración de la violencia en poblaciones vulnerables; y fortalecer las instituciones de seguridad y justicia penal¹⁰. La cartera evaluada no incluye operaciones relacionadas con el combate frontal al crimen organizado. Si bien los últimos marcos sectoriales reconocen el fenómeno este tema y sus prácticas delictivas relacionadas (como el narcotráfico y otras economías ilícitas) no forma parte de sus líneas de acción.
- 2.2 Entre 2009 y 2023, el Banco aprobó 257 operaciones de SC por un total de US\$3.196 millones, compuestas principalmente de préstamos de inversión (en monto) y cooperaciones técnicas (en número). Los préstamos de inversión representaron el 60% de los montos totales aprobados (US\$2,097 millones), seguidos por préstamos programáticos con un 34.4% (US\$1,100), donaciones de inversión con un 3.5% (US\$112 millones), y las cooperaciones técnicas con un 2.1% (US\$67 millones). Las cooperaciones técnicas mostraron un fuerte énfasis en el apoyo al cliente, con un 51% de los recursos totales destinados a esta área (32% para investigación y difusión y 15% para apoyo operativo). Además, las cooperaciones técnicas evidenciaron una concentración notable en programas regionales, que representaron un 45% de los montos aprobados. Del lado de las donaciones de inversión, estas complementaron préstamos en Costa Rica, Honduras, Jamaica, Panamá, y Uruguay, financiadas por la Facilidad de Donaciones (GRF) y donantes del Reino Unido, la Unión Europea y la Agencia Suiza de Desarrollo.
- 2.3 La cartera se originó principalmente en la división de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) dentro del Clúster de Seguridad Ciudadana y Justicia (SCJ). La mayoría de las operaciones provinieron de ICS a través del clúster de SCJ, representando el 57% del total aprobado. Le siguen en proporción la división de Género y Diversidad (GDI) y la división de Mercados Laborales, ambas con un 19% (US\$626 millones y US\$600 millones respectivamente), y la división de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD) con un 5% (US\$124 millones). Las divisiones de Migración, sector social y transporte tuvieron menos operaciones en la

¹⁰ El portafolio incluye las operaciones de justicia penal y no todas las aprobadas para el sector en general.

cartera. Hasta el año 2024 SCJ no constituía una división o sector dentro de la estructura orgánica del BID, sino que se manejaba principalmente a través de un clúster dentro de ICS.

- 2.4 Los principales componentes de inversión en el portafolio incluyen infraestructura física y tecnológica, así como actividades de fortalecimiento institucional. Entre los principales componentes de inversión de los préstamos se incluyeron el financiamiento de sistemas de información y la adecuación de la infraestructura tecnológica (33 proyectos), además de la construcción, ampliación y remodelación de infraestructura (28 proyectos). En el ámbito de la infraestructura tecnológica, se financió la creación o mejora de sistemas de gestión de información para diferentes áreas del sistema penitenciario, el equipamiento de centros de datos para análisis de estadísticas criminales, y sistemas nacionales de registro de criminales y de violencia. En términos de infraestructura física, se financiaron centros de formación para jóvenes y personal policial, centros de atención para víctimas de violencia y servicios de justicia, así como centros cívicos socio-deportivos y socioeducativos. También se invirtió en centros de atención integral para personas privadas de libertad, puestos policiales, comisarías, delegaciones policiales y otras dependencias gubernamentales como sedes de defensa pública. El resto de los recursos se destinaron principalmente al fortalecimiento de las capacidades institucionales.
- 2.5 Las CTs financiaron una amplia gama de productos y actividades que buscaron apoyar a los países en el diseño de sus políticas, la generación de información para la toma de decisiones y la promoción del intercambio de conocimiento y experiencias. Con recursos de CT se apoyó, por ejemplo, el diseño técnico y la gobernanza de los programas de prevención y profesionalización de la policía; se desarrollaron y/o adaptaron metodologías de formación para el desarrollo de habilidades de jóvenes, dirigidos a mitigar sus factores de riesgo; se financió la elaboración de encuestas para fortalecer los sistemas de información y estadísticas criminales (desarrollo de cuestionarios y aplicación de metodologías estandarizadas) y se elaboraron evaluaciones de impacto en las áreas de profesionalización de la policía, prevención social y rehabilitación. Las CTs también financiaron las actividades de intercambio y difusión de buenas prácticas entre países de la región. El 51% de las CTs (15% del monto aprobado en CT) apoyó la implementación de operaciones mediante el fortalecimiento institucional de las agencias ejecutoras, el financiamiento de sistemas de monitoreo y evaluación, entre otros. Si bien los sistemas de monitoreo y evaluación para CTs del Banco reportan sobre los productos logrados, no existe información a

nivel de resultados, en términos de por ejemplo cómo se usan los productos de conocimiento generados o en qué medida se mejora la ejecución de las operaciones con el apoyo de CTs¹¹.

¹¹ El área de SC contó con un fondo multidonante dedicado que financió la iniciativa de SC entre 2012 y 2016. Una evaluación independiente de la iniciativa encontró que las operaciones abordaron apropiadamente los objetivos del fondo y se alcanzaron en gran medida los productos previstos.



03

Relevancia de las
operaciones del
BID en SC

- 3.1 El análisis de relevancia se basa en la alineación de las operaciones de SC con (i) las necesidades y prioridades de la región y los países, (ii) las áreas de intervención definidas en los ejes estratégicos del BID para el sector¹² y la alineación del diseño de las operaciones con (iii) la evidencia empírica y las realidades y/o contexto de los países. En términos de la alineación con las necesidades y prioridades de la región, OVE revisó la medida en que el programa del Banco apoyó a los países con mayores desafíos en el sector. Además, revisó la medida en que las operaciones identificaron y atendieron adecuadamente las necesidades del sector en cada país. En términos de alineación estratégica, OVE revisó si las operaciones en la cartera abordaban las prioridades y ejes estratégicos definidos en la Estrategias Institucionales, Marcos Sectoriales y Estrategias Banco País. Finalmente, en cuanto a la calidad del diseño, se revisó si las actividades apoyadas por el Banco contaron con respaldo en evidencia empírica sobre su efectividad, si los planes operativos y las actividades fueron contextualizados en función de las realidades institucionales y operativas de los países, y si las actividades de cada proyecto eran coherentes con los objetivos planeados. De las 50 operaciones de inversión (41 préstamos y nueve donaciones de inversión) que forman la cartera, OVE analizó las dimensiones de relevancia para 39 operaciones debido a que tres fueron cancelaciones y las otras ocho son donaciones de inversión no reembolsables complementarias a operaciones de préstamo¹³.
- 3.2 Durante el período de evaluación, el Banco concentró su financiamiento en seguridad ciudadana (SC) en los países de la región con mayores índices de violencia, con la excepción de algunos países. Para analizar la alineación del portafolio con las necesidades de la región, OVE comparó el apoyo del Banco (medido en términos del número de préstamos) con los niveles de violencia de los países (medidos como el número de homicidios por cada 100,000 habitantes). Este ejercicio encontró que el Banco aprobó un mayor número de operaciones en países con niveles más altos de violencia como Brasil, Honduras y Jamaica. Así, en los países con niveles de violencia por debajo de la mediana regional el Banco aprobó 17 operaciones de préstamo (o 1.1 préstamos por país) mientras que en aquellos por encima de la mediana se aprobaron 26 operaciones (o 2.2 préstamos por

12 Definidos en Marco Sectorial de Seguridad Ciudadana y Justicia 2014 (documento [GN-2771-3](#)), 2017 (documento [GN-2771-7](#)), y 2023 (documento [GN-2771-12](#)); guías operativas del sector.

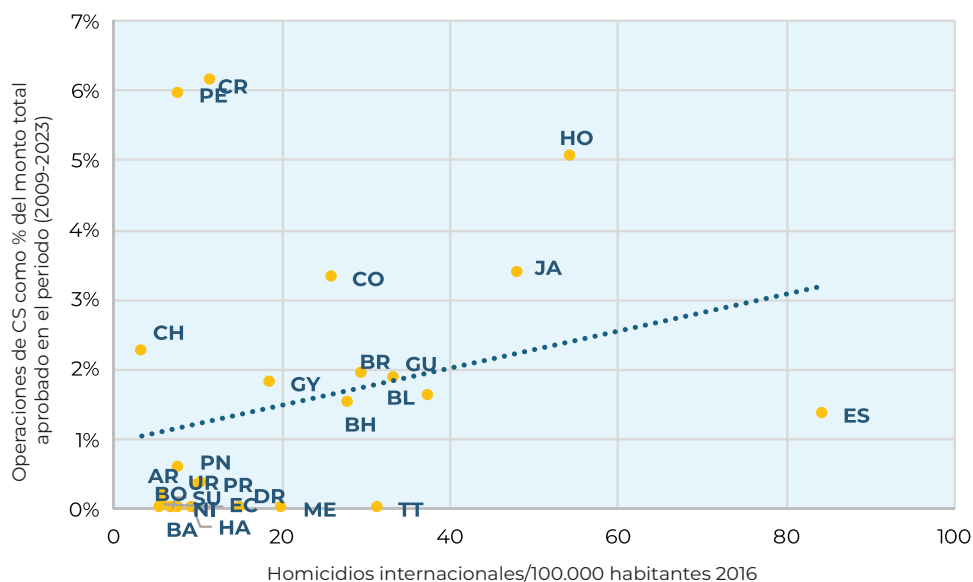
13 Las operaciones BR-L1277, BR-L1417 y ES-L1092 fueron canceladas y no tomadas en cuenta para el análisis de relevancia. Por otro lado, las donaciones de inversión no reembolsable HO-G1244, HO G1251, HO-X1021, JA-X1003, JA-X1006, JA-X1008, CR-J0002 y UR-J0002 no fueron tomadas en cuenta en el análisis debido a que tienen los mismos objetivos específicos y matrices de resultados que las operaciones a las cuales están relacionadas. Solo una donación de inversión, que no es complementaria a un préstamo, es incluida en el análisis.

país). El gráfico 3.1 presenta un diagrama de dispersión a nivel país que muestra la relación entre los niveles de violencia y el peso de las operaciones de SC en el programa operativo de cada país (medido como la proporción del financiamiento destinado a intervenciones de SC con respecto a la cartera total aprobada en el período). La línea de tendencia indica una correlación positiva entre el peso de las operaciones de SC y los niveles de violencia¹⁴. Sin embargo, es importante destacar casos atípicos como Trinidad y Tobago y México, los cuales, a pesar de contar con algunas de las tasas delincuenciales más altas de la región no contaron con ningún préstamo de inversión en el sector. Este último caso es notable, ya que no se aprobaron préstamos en el sector a pesar de que una de sus EBP incluyó como resultado esperado la mejora en la capacidad local para diseñar e implementar políticas de prevención de delitos¹⁵.

Gráfico 3.1

Tasa de homicidios y pesos de los préstamos del BID en SC por país

Fuente: OVE, con base en datos de UNODC y Enterprise Data Warehouse (EDW).



Nota: El monto de operaciones de SC incluye únicamente INL e IGR.

3.3 A nivel país, los objetivos de las operaciones se alinearon con las prioridades y desafíos en el sector. La gran mayoría de las operaciones (36 de 39) se alinearon con las prioridades del país definidas en los Planes Nacionales del Desarrollo. Sólo tres operaciones se alinearon parcialmente con las prioridades del país. Un ejemplo de alineación parcial fue Paraguay, donde el cambio de autoridades entre la aprobación del préstamo PR L1077 y su ejecución, generó una desalineación entre las áreas

¹⁴ Los resultados de este ejercicio analítico usando como medida alternativa el monto aprobado per cápita (\$/habitante), indican la misma tendencia.

¹⁵ Si bien estos países no aprobaron proyectos de inversión, sí recibieron apoyo en forma de cooperaciones técnicas. Por ejemplo, México contó con 11 cooperaciones técnicas por un monto total de US\$3,2 millones, y TT con 4 cooperaciones técnicas por un monto total de US\$0,5 millones.

de intervención del proyecto, y las prioridades del gobierno que lo ejecutó¹⁶. Esta falta de apropiación, en conjunto con otros factores, llevó a la cancelación del 85% de los fondos aprobados originalmente. Además, OVE encontró que la mayoría de los proyectos (85%) presentó un diagnóstico completo (28 proyectos) o sustancialmente completo (5 proyectos) sobre la situación de inseguridad del país, región o área geográfica en donde se focalizó el proyecto, utilizando datos sectoriales disponibles o estudios específicos realizados en la fase de diseño.

- 3.4 En línea con las características del crimen y la violencia en la región, la mayoría de las intervenciones contaron con criterios de focalización para atender a los sectores más necesitados y promovieron un enfoque de género y atención a grupos vulnerables. OVE constató que el 85% de las intervenciones contaron con criterios específicos de focalización (Anexo) para responder a las características específicas de cada país incluyendo áreas geográficas (estados, ciudades, municipios y/o barrios, comunas, comunidades) con altos índices de violencia, y/o carencia de servicios (49%), poblaciones vulnerables (mujeres, migrantes y población LGBTIQ) a violencia (36%) y grupos de edad con altos índices de victimización (56%). Además de las inversiones directas en temas de género (Ciudad Mujer), OVE identificó, con información administrativa de los planes de acción GDI que más de la mitad (53%) de las operaciones de préstamo de SC transversalizan los temas de género, con énfasis en los temas asociados a la violencia contra la mujer (VCM)¹⁷.
- 3.5 En términos estratégicos, el trabajo del BID en SC ha evolucionado en línea con las políticas regionales, con una perspectiva integrada y multisectorial. El BID fue el primer banco multilateral en apoyar a la región en temas de SC y el despliegue de recursos técnicos y financieros lo posicionó como uno de los principales socios en temas de SC en la región. El enfoque estratégico del BID ha pasado de centrarse en abordar las causas subyacentes de la violencia, como la pobreza y la desigualdad, hacia una perspectiva integral y multisectorial que incluye también el fortalecimiento de los sistemas policiales, judiciales y penitenciarios, la prevención focalizada en grupos de riesgo y en personas afectadas por la violencia, y más recientemente, el fortalecimiento institucional en general. Estas áreas y sus

¹⁶ Mientras que el gobierno estaba interesado en un préstamo focalizado exclusivamente en el fortalecimiento institucional de la policía, el programa incluía intervenciones de prevención y violencia de género. De acuerdo a la nota de cancelación del préstamo: "Como una especie de "pecado original" que no pudo ser redimido, el Programa -desde el inicio de sus operaciones- no respondía a las prioridades gubernamentales."

¹⁷ Fuente: GN-2531-13, GN-2531-15, GN-2531-17, GN-3001-1, GN-3116-2, y GN-3116-3. Los planes de acción consideran que una operación transversaliza género si incluye: (i) un análisis de brechas o problemas de género; (ii) actividades específicas que aborden estos problemas; y (iii) al menos un indicador relacionado con género en la matriz de resultados.

correspondientes líneas de acción se definen en los Marcos Sectoriales (MS) de 2014, 2017 y 2023. Si bien los MS definen líneas de acción y dimensiones de éxito, estos no definen una teoría de cambio robusta para cada modelo de intervención ni exploran las relaciones o complementariedades entre las diferentes líneas de acción. La prevalencia y profundización de algunas prácticas delictivas como el crimen organizado han sido incorporadas recientemente dentro del abordaje institucional. Hasta la fecha, los MS han buscado mitigar los factores de riesgo relacionados con la violencia criminal y la probabilidad de las poblaciones vulnerables a ser cooptados por el crimen organizado. A partir del 2024, se incorpora en el Banco un nuevo abordaje más explícito de lucha contra el crimen organizado que incluye el Marco de apoyo a las poblaciones afectadas por situaciones de fragilidad, conflicto y violencia criminal (2024-2027) y una alianza regional que busca luchar contra el crimen organizado a través de tres ejes: limitar su influencia entre las poblaciones vulnerables, fortalecer las instituciones del estado y suprimir su flujo financiero¹⁸. Operaciones en otras áreas del Banco (fiscal, transparencia e integridad y mercados financieros) incluyen intervenciones que contribuyen a la reducción del crimen organiza por ejemplo aquellas con componentes contra el lavado de activos o el apoyo a la identificación de beneficiarios finales). Finalmente, el sector y sus líneas de acción son relevantes en la implementación de la nueva estrategia institucional del Grupo BID (2024) que contempla el área de capacidad institucional, derecho de estado y seguridad ciudadana como una de las siete áreas de enfoque operacional.

- 3.6 Toda la cartera de SC estuvo alineada con las áreas de intervención definidas en los ejes estratégicos del BID para el sector, con un énfasis particular en el área de *prevención social*¹⁹. Las estrategias institucionales, definieron las prioridades del Grupo BID en SC de manera general (i.e., promover instituciones sólidas y eficaces a través del financiamiento de proyectos de SC en ciudades, buscando contribuir a la reducción de homicidios) y, por ende, todas las operaciones estuvieron alineadas. Además, todas las operaciones se alinearon con alguno de los ejes prioritarios definidos en los MS²⁰. La mayor parte de la cartera (46% del monto total de recursos aprobados) se concentró en intervenciones de prevención social con enfoque en la habilitación de centros socioeducativos

18 Como resultado de estos esfuerzos, en octubre de 2024 el BID aprobó el primer préstamo para Ecuador que aborda específicamente los desafíos de la delincuencia organizada con varias medidas preventivas e institucionales.

19 OVE analizó la alineación de las operaciones en relación con las estrategias institucionales del BID (IDB9, Marcos de Resultados Corporativos); y las áreas de intervención de los MS (Anexo).

20 OVE clasificó los componentes de cada uno de los préstamos de inversión y las CT de acuerdo con las áreas de intervención definidas en los MS y el tipo de actividades y enfoque de cada una de ellas (Anexo). El proceso de revisión fue intersubjetivo,

y de capacitación laboral para jóvenes, prevención de violencia (intrafamiliar, doméstica y de género) a nivel comunitario y prevención y atención a mujeres víctimas de violencia. Los programas alineados con el área de *profesionalización de la policía* (25% del monto aprobado), financiaron estrategias policiales de acercamiento a la comunidad; procesos de modernización de la carrera policial y fortalecimiento de la investigación criminal. En el área del *sistema penitenciario* (12%) se financiaron programas integrales de rehabilitación y reinserción social, programas de promoción del uso de sentencias alternativas para mejorar las condiciones punitivas del sistema y programas de infraestructura y gestión penitenciaria. En *justicia penal* (12%) se apoyaron programas de digitalización de los sistemas de administración de justicia; de mejora de la calidad y acceso a los servicios de justicia; de promoción de JR y de mecanismos alternativos a la prisión. Finalmente, en *gobernanza* (5%), los proyectos apoyaron principalmente sistemas de gestión de la información y fortalecimiento de la calidad de la investigación criminal; fortalecimiento de capacidades a nivel subnacional y, más recientemente, de ciberseguridad. (Gráfica 3.2). Por su parte, la cartera de CT (de apoyo al cliente y generación de conocimiento) brindó el mayor apoyo en las áreas de gobernanza (39%), y prevención social (37%, Gráfico 3.3).

**Gráfico 3.2
(izqda.)**

Porcentajes de los montos de préstamos aprobados por área de intervención

Fuente: OVE, con base en datos de Enterprise Data Warehouse (EDW).

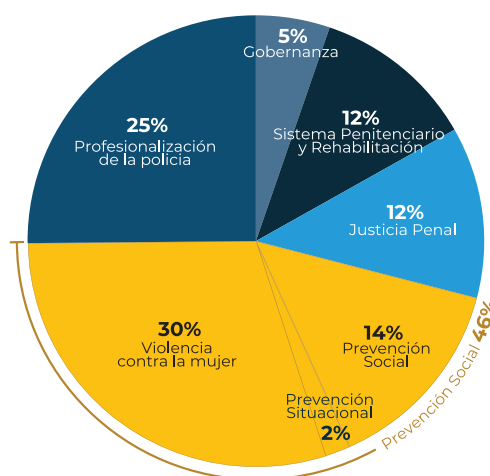
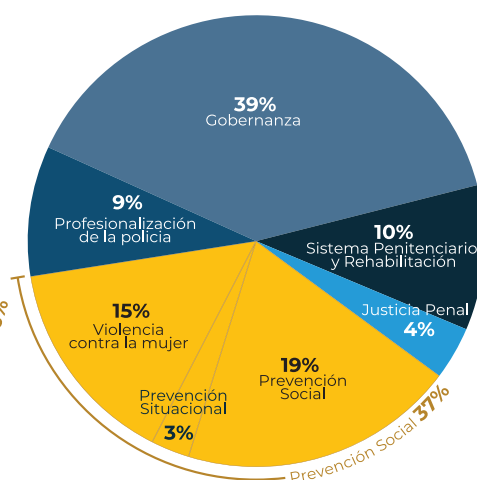


Gráfico 3.3 (dcha.)

Porcentajes de los montos de préstamos aprobados por área de intervención

Fuente: OVE, con base en datos de Enterprise Data Warehouse (EDW).



Nota: Montos aprobados (préstamos y CT) por área de intervención como porcentaje del monto total aprobado 2009-2020.

3.7 En cuanto a la alineación estratégica a nivel país, OVE encontró que el tema de SC fue abordado en más de la mitad (58%) de las EBP y que la mayoría (90%) de la cartera se alineó completa o

participaron dos integrantes del equipo de OVE quienes clasificaron individualmente cada proyecto y posteriormente verificaron los resultados y reclasificaron por consenso. OVE trianguló esta información con los especialistas del BID durante las entrevistas.

parcialmente con alguno de los objetivos estratégicos definidos en ellas. El análisis de texto de las 74 EBP aprobadas durante el periodo de evaluación revela que aproximadamente un tercio incluyó al menos un objetivo estratégico de SC, mientras que una cuarta parte incorporó el tema como área transversal o de diálogo²¹. A nivel de operación, el 62% se alineó con objetivos estratégicos específicos de SC en las EBP (alineación completa), el 28% solamente con objetivos estratégicos más amplios como el fortalecimiento del entorno de negocios, áreas de diálogo o temas trasversales (alineación parcial). El resto de las operaciones aprobadas (10%) no fue “priorizado” entre los objetivos estratégicos definidos por las EBP. En algunos casos, el Banco mantuvo un diálogo constante con los gobiernos y respondió a demandas motivadas por algún evento de inseguridad pública o de crisis institucional y/o aprovechó eventos como la Semana de la Seguridad para reforzar el diálogo con los países²².

- 3.8 Todas las intervenciones de SC están informadas por la evidencia de la literatura. Utilizando como base la plataforma de evidencia empírica financiada por el Banco, que reúne datos de más de 40 fuentes internacionales sobre el grado de efectividad de las soluciones existentes y la revisión de literatura contenida en los MS²³, OVE verificó si el tipo de las intervenciones propuestas en cada proyecto contaban con respaldo en la literatura existente, si la evidencia indicaba que dichas intervenciones eran efectivas y en qué medida dicha evidencia era específica para la región o contextos similares. Los resultados muestran que todas las operaciones de inversión del BID propusieron intervenciones que estaban respaldadas por alguna evidencia científica. Sin embargo, dado que esta evidencia proviene en muchos casos de países desarrollados²⁴ y, en ocasiones, presenta resultados mixtos, su efectividad comprobada en ciertos contextos no garantiza resultados similares en ALC. El cuadro 3.1 presenta ejemplos de operaciones del Banco en áreas con evidencia de efectividad en la literatura. (La revisión detallada se encuentra en el Anexo). Algunos estudios recientes muestran un creciente apoyo político

21 OVE revisó y clasificó mediante análisis de texto todas las EBP aprobadas entre 2009 y 2023, identificando aquellas que definieron objetivos estratégicos, áreas de diálogo o áreas transversales relacionadas con temas de seguridad ciudadana, incluida la atención a la violencia de género. De las 74 estrategias revisadas, 24 incluyeron objetivos estratégicos y 17 áreas de diálogo o transversales relacionadas con SC. Se detalla un listado completo de estas EBP en el Anexo.

22 En las entrevistas se constató que algunos proyectos surgieron como respuesta del BID a eventos tales como la crisis penitenciaria en Guyana, un acto de violencia en Honduras y las manifestaciones de descontento social en Chile.

23 En línea con las guías definidas en documento [GN-2670-5](#) los MS ofrecen un resumen de qué intervenciones del sector funcionan y en qué contextos particulares.

24 A partir de una base de datos con más de 1.300 intervenciones de SCJ en 20 países de la región, los autores sondearon la literatura publicada y resaltaron la limitada disponibilidad de artículos revisados por pares y de programas con diseños experimentales (EI). Analizando una muestra del 25% de las publicaciones, los autores constataron que solo 20 (6%) fueron EI; otras 67 intervenciones (17%) incluyeron

y de inversión en el ámbito de SC en ALC (Muggah y Alvarado, 2018), así como un aumento en la disponibilidad de estudios sobre la efectividad de las intervenciones en SC; si bien destacan que aún existen importantes brechas en las áreas como la prevención del delito y la rehabilitación (Bell et al. 2019). Este contexto subraya la necesidad de desarrollar y fortalecer la investigación local para mejorar el impacto de las intervenciones en la región.

Cuadro 3.1. Ejemplos de respaldo empírico de las intervenciones de SC

	Hallazgos de la literatura	Ejemplos de inclusión en operaciones del BID
Prevención social	Los programas de acceso a mercados laborales y empleabilidad para jóvenes que promueven el acceso a empleos de calidad y bien remunerados reducen el riesgo de delincuencia y reincidencia criminal. (Kessler et al., 2021@EEUU; Modestino, 2017@EEUU; Gelber, Isen y Kessler, 2014 @EEUU).	En las Bahamas (BH-L1033), el Banco financió varias iniciativas para mejorar la empleabilidad de los jóvenes. Estas incluyeron: (i) un programa de empleabilidad que abarcó desarrollo personal, capacitación mediante proyectos comunitarios y educación correctiva; (ii) capacitación para el trabajo en sectores con alta demanda laboral y (iii) el desarrollo de servicios de atención a jóvenes dentro del Ministerio del Trabajo. Otras operaciones similares: GY-L1042; UR-L1112; BR-L1343; ES L1025; BR-L1387; JA-L1043.
Prevención situacional	La prevención del delito mediante los principios de diseño ambiental, que incluyen la mejora de barrios y la provisión de infraestructura física y servicios urbanos, está asociada con una mayor percepción de seguridad y con la reducción del crimen y la violencia (Piroozfarab et al., 2019@UK; Matzopoulos et al., 2020@Sudáfrica; Kondo et al., 2018@EEUU, Suecia y Colombia; Di Tella y Schargrodsky, 2010 @Colombia y Brasil).	En Honduras (HO-L1187) el programa de mejoramiento de barrios buscó mejorar la infraestructura urbana básica, social y ambiental de los barrios con alta incidencia criminal incluyendo inversiones en obras de sistemas de agua y saneamiento, alumbrado público y mejoramiento vial. Otras operaciones similares: ES L1025; JA-L1009; UR-L1112; AR-L1074.
Violencia contra la mujer	Los programas de movilización comunitaria y cambio comportamental, orientados a cambiar las normas sociales y los comportamientos tradicionales de género han mostrado resultados prometedores en la reducción de la violencia física y sexual contra las mujeres (Pulerwitz et al., 2006 @Brasil; Obach et al., 2011 @Chile; Ellsberg et al., 2015 @ Países de ingresos bajos y medios).	En Uruguay (UR-L1194) se financió la expansión del programa HM una intervención psicoeducativa orientada a adolescentes varones y mujeres, escolarizados en secundaria, que busca promover actitudes positivas de la igualdad y equidad de género, respeto e inclusión de las diversidades sexo-genéricas y la de pareja positiva. Otras operaciones similares: BH L1033; CR-L1137; UR-L1178; UR-L1194; ES-L1056; UR L1112; GY-L1042.
Profesionalización de la policía	Los programas de policía comunitaria que buscan mejorar la relación entre la policía y la comunidad han mostrado resultados prometedores en el fortalecimiento de la relación policía-comunidad y la reducción del crimen (Ruprah 2008 @Chile; Garcia y Mejía 2013@Colombia; Skogan et. al @EEUU). Sin embargo, se ha observado que su eficacia es limitada en contextos con capacidad institucional limitada (Blair et al., 2021 @Brasil, Colombia, Liberia, Pakistán, Filipinas y Uganda).	En Panamá (PN-X1011) el BID financió actividades para fortalecer la policía comunitaria. Estas actividades incluyeron: la sistematización, evaluación y ajuste del Modelo de Policía Comunitaria implementado en Panamá; la ampliación de la capacitación en la filosofía de gestión de policía preventiva; y la adquisición de infraestructura modular y equipamiento para su implementación en comunidades. Otras operaciones similares: BR-L1331; BR L1343; BR-L1387; HO-L1187; PE-L1224; PR-L1077; PN-X1011.

sistemas de monitoreo con alguna documentación estandarizada sobre resultados, pero no robusta; mientras que la mayor parte (77%) no contó con ningún reporte de resultados (Muggah y Aguirre, 2013 y, más recientemente, Cano y Rojido, 2017).

	Hallazgos de la literatura	Ejemplos de inclusión en operaciones del BID
Sistema penitenciario y rehabilitación	La rehabilitación favorece la reinserción social y contribuye a reducir la reincidencia criminal, especialmente aquellos programas basados en terapias cognitivo-conductuales (Lipsey y Cullen, 2007; Landenberger y Lipsey, 2005; Lipsey et al., 2007).	En Guyana (GY-L1042), el Programa de Fortalecimiento de la Seguridad Ciudadana apoyó la creación de un modelo de rehabilitación y reinserción en las instalaciones del Servicio Penitenciario de Guyana, basado en metodologías de análisis de riesgos y la aplicación de terapias cognitivo-conductuales. El programa financió la evaluación de necesidades del sistema penitenciario, el diseño del modelo de rehabilitación y reinserción, el diseño de un programa de gestión y seguimiento de casos, y la capacitación del personal del Servicio Penitenciario. Otras operaciones similares: BR-L1331; BR-L1343; BR-L1387; BR-L1417; BH-L1033; BR-L1546; PE-L1230; UR L1112.
Justicia penal	La modernización y digitalización de los sistemas de justicia mejora la calidad, eficiencia, rapidez y transparencia del poder judicial y favorecen la productividad y el desarrollo económico (Chemin 2012 @India; Lichand y Soares, 2014@ @Brasil).	En Perú (PE-L1230), el banco apoyó la mejora del sistema de administración de justicia mediante la implementación del Expediente Judicial Electrónico (EJE) en materia penal. El EJE permite la digitalización de documentos, el acceso remoto por parte de abogados, jueces y partes involucradas, y reduce la necesidad de papeleo físico para la realización de trámites. Otras operaciones similares: GU-L1095 y BH-L1033.

Fuente: OVE, con base en literatura y propuestas de préstamo.

3.9 El Banco ha jugado un rol importante en la generación y divulgación de conocimiento en la región. El BID desarrolló un repositorio que sistematiza la evidencia empírica de más de 40 fuentes internacionales sobre intervenciones de SC²⁵ y que sirve de referente para hacedores de política para diseñar programas y estrategias e implementar en sus contextos. Además, durante el periodo el Banco duplicó la producción de publicaciones en este campo, de cinco por año entre 2009 y 2014 a 10 por año entre 2015 y 2020 (Anexo)²⁶. También BID financió la primera encuesta regional sobre individuos privados de la libertad en el Caribe y las primeras encuestas de victimización en Argentina y Panamá. El BID promovió el fortalecimiento de la evaluación, planeando evaluaciones de impacto en el diseño de la mayoría de los proyectos de la cartera (87% de las operaciones de préstamo). Sin embargo, al igual que sucede en otras áreas del

25 <https://plataformadeevidencias.iadb.org/es/banco>

26 Entre las publicaciones, hay también 14 evaluaciones que estiman los impactos de intervenciones y políticas de SCJ. Estos estudios (experimentales o cuasiexperimentales) midieron, por ejemplo, el impacto de las transferencias condicionadas sobre el crimen en general y sobre la violencia intrafamiliar, en particular en Colombia; el impacto global de la Iniciativa Cure Violence de Trinidad y Tobago sobre la reducción de la violencia, el impacto de la transición hacia los procesos orales en Ecuador, el impacto de las políticas de confinamiento asociado al COVID-19 sobre la violencia doméstica en Argentina.

Banco²⁷, pocas de estas se han llevado a cabo²⁸. Además, financió CTs que generaron productos de conocimiento (evaluaciones de impacto, casos de estudio, reportes) aunque estos productos no están sistematizados o disponibles para consultar. El sector ha generado líneas de investigación relevantes (como en vigilancia de puntos calientes, crianza positiva, gestión penitenciaria y costo del crimen) que han informado el diseño de nuevas operaciones y el diálogo técnico con los países de la región. Sin embargo, la división no cuenta con una agenda de investigación formal que priorice las áreas de conocimiento en función de las brechas en la literatura²⁹.

- 3.10 La mayoría de los diseños de los proyectos fueron contextualizados a las realidades locales, aunque existe espacio para mejorar. El análisis de los documentos de préstamo, planes de operación y reportes semestrales de seguimiento reveló que el 75% del portafolio (29 operaciones) tuvo diseños que se adaptaron adecuadamente a los contextos locales. Además, en las entrevistas con las contrapartes, estas expresaron que el BID trabaja de la mano con los gobiernos para incorporar las dinámicas específicas de cada país en sus programas y que, si bien el sector está expuesto a cambios político-administrativos e institucionales frecuentes³⁰, el Banco logra adaptarse a estos cambios, manteniendo la relevancia y el rigor técnico de las propuestas. No obstante, en una cuarta parte del portafolio, OVE identificó problemas de contextualización como falta de adecuación al marco legal o incompatibilidad con las capacidades locales. Por ejemplo, en Panamá (PN-X1011), una donación de inversión financiada por la Unión Europea estableció lineamientos contractuales muy estrictos que discrepaban de la normativa y los procesos de la unidad ejecutora en temas de adquisiciones, resultando en la cancelación de más de un tercio (36%) de los fondos aprobados. O el caso de Perú (PE-L1031), donde el diseño planteó la mejora de la interoperabilidad entre las instituciones del SAJ mediante la integración informática

27 La evaluación de OVE “Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia” (documento [RE-512-1](#)) (2017) encontró que entre 2006 y 2016 el BID propuso 531 evaluaciones de impacto en documentos de préstamo y CT. De estas, solo se completaron el 17%; el 53% estaban en marcha y el 28% habían sido canceladas por diversas razones, como la cancelación de proyectos, cambios políticos o problemas en el diseño e implementación de las evaluaciones.

28 Hasta el momento, de las 9 operaciones de portafolio de SC cerradas que incluyeron evaluaciones de impacto, solo 4 fueron efectivamente realizadas.

29 En 2015, el cluster publicó la nota técnica “Closing Knowledge Gaps: Toward Evidence-Based Crime Prevention Policies in Latin America and the Caribbean” ([IDB-TN-848](#)). Este documento ofrece un análisis del estado del arte en la investigación sobre seguridad ciudadana, para identificar brechas críticas de conocimiento en la literatura y guiar el trabajo de investigación del BID en el sector por los siguientes 4 años. Este documento, sin embargo, no ha sido actualizado a la fecha.

30 Por ejemplo, el programa de Brasil (RS) se implementó con tres gobiernos diferentes; durante la ejecución del proyecto APROSI en Panamá hubo 3 presidentes, 5 ministros de seguridad, 4 directores de OSEGI (y 4 Representantes del BID).

de sistemas, pero no contempló las condiciones originales de infraestructura informática de las entidades, las cuales no contaban con el equipo informático básico lo que impidió implementar sistemas más sofisticados.

- 3.11 Los proyectos más antiguos de la cartera evaluada presentaron limitaciones en su lógica vertical. OVE identificó 10 proyectos con lógica vertical débil³¹, siete de los cuales fueron aprobados entre 2009 y 2014; los proyectos aprobados más recientemente cuentan con diseños más robustos. Si bien las intervenciones del portafolio estuvieron informadas por los hallazgos de la literatura, esto no fue suficiente para garantizar que todas definieran actividades proporcionales a los objetivos esperados. Diez operaciones (de 39) definieron objetivos y metas que no eran factibles de lograr con las actividades previstas. Por ejemplo, algunas operaciones tenían como objetivo reducir la tasa de homicidios a nivel nacional mediante actividades de prevención social en ámbitos de familia o comunidad localizada, las cuales, por sí solas, tenían baja factibilidad para tener un efecto significativo, al menos a corto plazo (JA-L1009, BL-L1014, entre otros). En otros casos, el objetivo era mejorar la percepción de inseguridad mediante el fortalecimiento de capacidades técnicas del Ministerio de Seguridad (AR-L1074) pero sin una clara conexión entre el objetivo y dichas acciones o mejorar la articulación de los servicios de prevención a nivel nacional con acciones dispersas hacia el fortalecimiento del ministerio, pero sin una contribución clara al mejoramiento de la articulación de los servicios (ES-L1025).

31 Estos proyectos son AR-L1074, BL-L1014, BR-L1331, BR-L1387, BR-L1497, BR-L1547, ES-L1025, HO-L1117, JA-L1009 y PE-L1031.



04

Ejecución,
resultados y
sostenibilidad del
Programa de SC

- 4.1 Este capítulo está dividido en 4 secciones. La primera, discute los principales retos de ejecución encontrados para 33 proyectos activos con más del 50% de desembolso o cerrados. La segunda resume la efectividad general de ocho préstamos de SC cerrados (aprobados entre 2009 y 2014) que cuentan con validación, así como los factores que incidieron en su calificación de desempeño. La tercera sección realiza un análisis detallado en una muestra más amplia de 13 proyectos cerrados enfocándose en su contribución a las cinco áreas de intervención. Y finalmente, la cuarta sección, discute la sostenibilidad de los resultados logrados para los 13 proyectos discutidos en la sección tres. Esta sección no reporta resultados de efectividad para las CTs debido a las limitaciones encontradas en el monitoreo y seguimiento de sus resultados.

A. Ejecución

- 4.2 La mediana de los tiempos y costos de preparación y ejecución de la cartera de préstamos de inversión fueron superiores a los del Banco y otros grupos comparables³². El tiempo de preparación de los préstamos de SC fue 10 meses mayor que el del Banco y 15 superior al del resto de la división de ICS³³. Los tiempos de ejecución fueron seis y tres meses mayores respectivamente³⁴ y 21 préstamos presentaron extensiones promedio de 15 meses³⁵. Los gastos correspondientes también fueron mayores a los del BID y otras divisiones (ver detalle en Anexo), debido al menor tamaño promedio de los préstamos de inversión de SC, y a los mayores tiempos de preparación y ejecución. La cartera tuvo tres cancelaciones totales equivalentes al 3,7% del portafolio aprobado (US\$117 millones)³⁶ y cancelaciones parciales equivalentes al 0,6% (US\$18 millones).

32 El análisis excluye 4 préstamos de inversión de double-booking que incluyen únicamente un componente de SCJ. Estos son: BR-L1187, BR-L1497, ES-L1056 y HO-L1117.

33 Los tiempos de preparación se estiman como los días transcurridos entre la fecha de registro de la operación y la fecha de primera elegibilidad. Los resultados para el Banco y el ICS excluyen las operaciones de SC.

34 Desembolsar el primer 25% de los recursos le toma más tiempo a la cartera de SC (25 meses) que al promedio del BID (17 meses) y ICS sin SC (18 meses), aunque es similar a otros comparadores (LMK). A partir de allí, la cartera de SC desembolsa igual o incluso más rápido que el promedio del BID y otros comparadores.

35 Para el cálculo de la extensión acumulativa, en casos en que un solo proyecto contenía dos o más contratos asociados, se toman los datos del contrato que sufrió la mayor extensión.

36 El Programa de Modernización de la Abogacía General de la Unión (BR-L1277) fue cancelado en 2014 por restricciones presupuestarias. La segunda fase de CM (ES-L1092) en El Salvador fue cancelada en 2016 por demoras en ratificación parlamentaria y falta de compromiso político del nuevo gobierno. El Programa de Fortalecimiento de la SCJ con Minas Gerais (BR-L1417) fue cancelado en 2017 debido fundamentalmente a la situación fiscal desfavorable en el estado.

4.3 Los principales factores que afectaron la ejecución del portafolio fueron las limitaciones de las Unidades Ejecutoras (UE), los cambios político-administrativos, las deficiencias en el diseño operativo de los préstamos y los problemas con proveedores, además de las complicaciones derivadas de la pandemia³⁷. Todos los 33 proyectos bajo análisis documentaron al menos un reto de ejecución. Basado en información de los reportes del seguimiento y terminación de las operaciones, junto con entrevistas con prestatarios y personal de Banco, OVE identificó los desafíos de ejecución más comunes. El desafío principal (66% de los 33 proyectos) fueron limitaciones de las UE, incluyendo la falta de coordinación interinstitucional (30% de las operaciones presentaron esta dificultad) (Recuadro 4.1), recursos humanos con limitaciones técnicas y de gestión, así como restricciones presupuestarias. El segundo desafío fueron los cambios políticos-administrativos (42% de los proyectos), como ciclos electorales y cambios de liderazgo en países como Argentina, Brasil y Guyana, que resultaron en el redireccionamiento de prioridades y una alta rotación del personal en instituciones de SC. También fue común (30% de los proyectos) la falta de consideración, en el diseño, de elementos habilitadores para la ejecución como la necesidad de adquirir infraestructura tecnológica para implementar sistemas de información y de generar procesos de gestión para garantizar su uso. Finalmente, se destacaron retrasos, calidad limitada y cancelaciones por parte de empresas constructoras, y consultores (30% de los proyectos). Adicionalmente, la pandemia impactó la ejecución del 30 % del portafolio (43% de los proyectos activos entre 2020 y 2021); sin embargo, OVE constató que, con la supervisión activa del BID, se logró ajustar y continuar con la implementación de los programas. El BID buscó mitigar estos desafíos brindando apoyo mediante cooperaciones técnicas. Así, OVE encontró que el 40% de los préstamos de inversión (17 de 33 operaciones) tuvieron al menos una CT de apoyo operativo con productos dirigidos a apoyar la ejecución de los proyectos mediante el desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación, el diseño y ejecución de planes de fortalecimiento institucional y la capacitación a unidades ejecutoras. Si bien se cuenta con información sobre los productos y actividades financiadas por las CTs, los sistemas de monitoreo no permiten evaluar el efecto de estos apoyos en la implementación o en las capacidades de ejecución de las unidades de ejecución. Desde finales del 2023, el equipo de SCJ ha realizado esfuerzos específicos para mitigar

37 El Programa de Modernización de la Abogacía General de la Unión (BR-L1277) fue cancelado en 2014 por restricciones presupuestarias. La segunda fase de CM (ES-L1092) en El Salvador fue cancelada en 2016 por demoras en ratificación parlamentaria y falta de compromiso político del nuevo gobierno. El Programa de Fortalecimiento de la SCJ con Minas Gerais (BR-L1417) fue cancelado en 2017 debido fundamentalmente a la situación fiscal desfavorable en el estado.

estos desafíos tales como el desarrollo de entrenamiento a especialistas del Banco en campo y la creación de tableros de control para mejorar la eficiencia de las UEs.

- 4.4 En línea con la amplitud de intervenciones que aborda el área de SC, las operaciones evaluadas tendieron a cubrir varias áreas prioritarias dentro de un mismo proyecto, lo que generó complejidades significativas en la ejecución y coordinación de la mayoría de los proyectos cerrados. Aunque los modelos de intervención varían, desde enfoques centrados en una sola área hasta operaciones integrales que abarcan múltiples áreas, el 62% de la cartera (24 proyectos de 39) estableció objetivos en dos o más de las cinco áreas de intervención prioritarias del BID. Identificar y atacar la multiplicidad de causas del crimen y la violencia es coherente con los MS y la literatura, pero tiene riesgos operativos cuando se concentran en una sola operación. En este sentido, fue a menudo difícil en la fase de diseño de las operaciones con una amplia gama de intervenciones, articular la contribución de cada actividad a los objetivos y la complementariedad entre ellas. Esta multiplicidad de objetivos condujo a diseños institucionales complejos que implicaban trabajar con múltiples agencias con diferentes grados de capacidad, recursos y prioridades, resultando en problemas significativos de coordinación institucional en 10 préstamos (de 33 activos con más del 50% de desembolso o cerrados).

Recuadro 4.1 Arreglos institucionales de los programas del BID en SC

Los arreglos institucionales para este tipo de intervenciones son complejos, ya que no solo involucran ministerios de línea (Seguridad, Interior y Justicia) con limitada experiencia previa en la implementación de proyectos financiados por organismos multilaterales; sino que también conllevan la participación de y la coordinación con diversas agencias sectoriales que son independientes de la gestión política, tales como la policía, el sistema de administración judicial, el sistema penitenciario; y otros ministerios de línea (desarrollo social, cultura, trabajo, género, salud) que tienen su propia lógica de trabajo. Si bien la mayoría de los proyectos incluyó en su diseño instancias de coordinación intersectorial e interinstitucional, en la práctica, estos arreglos no siempre funcionaron eficientemente.

Por ejemplo, en Honduras, la implementación del préstamo HO-L1063, destinado a mejorar la efectividad de la Policía Nacional (PN), enfrentó dificultades iniciales debido a la complejidad de los arreglos institucionales establecidos. La Secretaría de Seguridad fue el organismo executor a través de una Unidad de Coordinación creada específicamente para el proyecto. En adición a la UEP se estableció un Consejo de Ejecución (CEP) encargado de guiar el programa según la política nacional de seguridad, aprobar lineamientos y supervisar la ejecución. El CEP estaba formado por altos funcionarios de diversas agencias, como el fiscal general, el ministro de Finanzas, el ministro de Seguridad y los viceministros de las dependencias relacionadas con la PN. Uno de los principales desafíos al inicio del proyecto fue lograr la aprobación de reglamentos y planes operativos que respondieran a las agendas e intereses de todos los actores involucrados. Una vez que se logró alcanzar un consenso con todas las contrapartes involucradas, el proyecto mantuvo su fecha de cierre conforme a lo previsto.

Otro ejemplo es el caso de Jamaica (JA-L1043) en el que el comité coordinador estaba compuesto por Ministerio de Seguridad Nacional y el Ministerio de Justicia. La evaluación final del programa identificó una desconexión entre los dos

ministerios, que se reflejó tanto en el reducido número de veces que el comité se reunió y en su pérdida de relevancia a medida que avanzaba la implementación del proyecto, como en otro tipo de desconexiones críticas en otros ámbitos como en M&E. La falta de conexión entre la unidad de M&E del programa y las respectivas oficinas dentro de los ministerios y las entidades proveedoras de servicios de facto limitó el acceso a datos y estrategias para la recolección de información sobre los indicadores de monitoreo del programa. Además, se afectó la delegación de funciones entre la unidad ejecutora del proyecto y las respectivas entidades proveedoras de servicios que darían continuidad a la implementación de ciertas actividades.

Fuente: OVE.

B. Análisis de efectividad general de la cartera de préstamos de SC

- 4.5 Esta sección resume la efectividad general de los préstamos de SC que cerraron durante el periodo de evaluación, así como los factores que incidieron en su calificación de desempeño. El análisis se basa en las calificaciones de efectividad de las validaciones de PCR de ocho proyectos cerrados³⁸ entre 2009 y 2014 que (i) cuentan con matriz de efectividad en el desarrollo (DEM) como parte de su diseño, (ii) tienen validación de PCR realizada por OVE, y (iii) tienen como objetivo general la reducción de la violencia y/o crimen (es decir fueron originadas en el cluster de seguridad ciudadana). Estos criterios de selección de cartera permiten que las calificaciones sean comparables entre proyectos. La cartera corresponde a operaciones aprobadas entre 2009 y 2014, Como se mencionó en el primer capítulo, los resultados de análisis de efectividad no se pueden generalizar a toda la cartera de préstamos dado el número limitado de proyectos cerrados y su antigüedad.
- 4.6 La gran mayoría de los préstamos de SC que cerraron durante el periodo de evaluación no lograron demostrar el logro de sus objetivos. Siete de los ocho proyectos cerrados tuvieron calificaciones de efectividad negativas (no se logró o no se pudo

38 Esta cartera abarca las 5 áreas de intervención y está conformada por las operaciones Programa de Seguridad Ciudadana e Inclusión (AR-L1074/2009), Acción Comunitaria en Pro de la Seguridad (BL-L1014/2010), Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social (CR-L1031/2011), Programa de Apoyo Integral a la Estrategia de Seguridad Ciudadana (ES-L1025/2012), Programa de Apoyo a la Implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad (HOL-L1063/2012), Programa de Seguridad Ciudadana y Justicia (JA-L1043/2014), Modernización del Sistema de Administración de Justicia para Mejora de Servicios a Población Peruana (PE-L1031/2011) y Programa de Gestión Integrada Local de Seguridad Ciudadana (UR-L1062/2012).

demostrar el logro de los indicadores de resultado para más del 50% de los objetivos específicos), mientras que las calificaciones del resto de los criterios de autoevaluación (relevancia, eficiencia y sostenibilidad) fueron mayormente positivas, lo que quiere decir que los objetivos de las operaciones estuvieron en su mayoría alineados a las estrategias del Banco y a las prioridades y necesidades de desarrollo del país, los costos incurridos en el logro de resultados fueron razonables y existe una alta probabilidad de que los resultados parciales logrados por la operación se mantengan en el tiempo (Anexo).

- 4.7 De acuerdo con el análisis de OVE, las calificaciones negativas de efectividad se explican principalmente por debilidades en la lógica vertical y en la matriz de resultados. De los siete proyectos con calificaciones de efectividad negativas, cinco tuvieron problemas relacionados con la definición ambiciosa de objetivos y/o proponían actividades no alineadas con los objetivos (lógica vertical)³⁹. Adicionalmente, si bien los proyectos de SC obtuvieron altas calificaciones en sus matrices DEM⁴⁰, OVE encontró debilidades en las matrices de resultado de seis de siete proyectos que limitaron la evaluabilidad de las operaciones y en consecuencia afectaron la calificación de su efectividad⁴¹. Entre estas limitaciones se encuentran una incorrecta definición de indicadores para medir el progreso de los objetivos y la dificultad para monitorear su progreso de forma oportuna (Recuadro 4.2). Cuatro de los siete proyectos enfrentaron tanto limitaciones en su lógica vertical como en la debilidad en sus matrices de resultados.

Recuadro 4.2. Limitaciones en los marcos de resultado de los proyectos de SC

OVE analizó la lógica causal entre actividades, resultados y objetivos (lógica vertical) y la evaluabilidad de las matrices de resultado a nivel de objetivo específico (OE) de los siete proyectos de SC cerrados que cuentan con baja calificación de efectividad. Este análisis mostró que 18 de los 23 OE en los proyectos analizados, tuvieron calificaciones de efectividad negativas (es decir parcialmente insatisfactorio o insatisfactorio) a pesar de la implementación relativamente satisfactoria de los productos y actividades. A continuación, se detallan los principales factores identificados:

Debilidades en la lógica vertical. 10 de los 18 OE (en cinco proyectos) con calificaciones negativas presentaron debilidades en el encadenamiento lógico entre las actividades planteadas, los resultados esperados y sus objetivos. En algunos casos se plantearon acciones a nivel local, las cuales se esperaba que tuvieran un efecto a nivel nacional. Por ejemplo, en Perú se buscaba reducir la tasa de reincidencia de menores infractores a nivel nacional a través de actividades

39 Estos cinco proyectos son: AR-L1074, BL-L1014, ES L1025, JA-L1043 y PE-L1031.

40 La mayoría de los proyectos del área de SC tuvieron altas calificaciones de evaluabilidad en sus matrices DEM (promedio 8.4). Sin embargo, en entrevistas, los especialistas expresaron que la voluntad de incluir indicadores que midieran impacto hizo que se incluyeran indicadores de amplio alcance, que no fueron adecuados para medir los resultados directos (atribuibles) de los proyectos.

41 Estos 6 proyectos son: AR -L1074, BL-L1014, CR-L1031, ES L1025, PE-L1031 y UR-L1031.

implementadas en 6 centros juveniles donde se pudiera ofrecer el tratamiento propuesto (PE-L1031), por lo que no era factible esperar que estas actividades afectaran la tasa de reincidencia nacional. En otros casos la lógica causal de la intervención no era clara. Por ejemplo, la creación de sistemas de información para aumentar la capacidad del gobierno para formular e implementar políticas de seguridad sin mecanismos de uso concretos (BL-L1014) o la creación en Perú de un observatorio de criminalidad para mejorar la eficiencia del gasto en el sector de SC (PE-L1031). En muchos casos estas deficiencias no permitieron encontrar atribución de los resultados a las actividades implementadas.

Debilidades en evaluabilidad. Este problema fue identificado para 13 de los 18 OE con calificaciones negativas (6 proyectos). OVE identificó debilidades en la definición de indicadores para medir el progreso en los objetivos y dificultades en la medición de los indicadores propuestos.

- Definición inadecuada de indicadores. OVE encontró 10 OEs en cinco proyectos en donde los indicadores no fueron suficientes para medir el alcance del objetivo como por ejemplo en PE-L1031, donde uno de sus objetivos era incrementar la cobertura, productividad y calidad de los servicios de justicia, pero los indicadores propuestos solo midieron temas de productividad. En otros casos, el indicador establecido podría moverse en dirección contraria a la esperada por la intervención. Por ejemplo, la implementación de actividades encaminadas a mejorar los sistemas de atención policial y a fomentar la confianza los ciudadanos, paradójicamente, podrían llevar a que los indicadores de reporte de robos y delitos aumentara, lo cual es contradictorio con los OEs orientados a la reducción en las tasas de delitos y en la percepción de inseguridad (AR-L1074). OVE también encontró un caso en donde se propusieron indicadores de producto en lugar de indicadores de resultado (PE-L1031).
- Dificultades en la medición de indicadores. En nueve OE de seis proyectos, hubo dificultades en la medición de indicadores debido a la falta de disponibilidad de información al momento de medición. Por ejemplo, en Costa Rica, no se logró medir la tasa de reincidencia porque ninguna persona privada de la libertad se había graduado del programa. En Perú (PE-L1031), no se pudo medir la aplicación de criterios de interculturalidad y género en los CISAJ debido a que las instancias responsables no recogieron evidencia empírica que hiciera constar que los servicios se desarrollaban con este enfoque. En El Salvador (ES L1025), la línea de base y el logro alcanzado no fueron comparables – una se realizó a nivel de municipios beneficiarios y la otra a nivel nacional.

Fuente: OVE.

4.8 Las debilidades en los marcos de resultados de las operaciones afectaron de forma diferenciada a las áreas de intervención. La limitada alineación entre el diseño del proyecto y los objetivos propuestos afectó especialmente a las áreas de *prevención social y gobernanza*. Por su parte, las debilidades de evaluabilidad afectaron principalmente las áreas de *sistema penitenciario y rehabilitación* y de *gobernanza*. En el primer caso, los programas no pudieron medir de forma robusta el efecto de las intervenciones en la reincidencia delictiva, mientras que, en el segundo, los indicadores de resultado en las matrices de resultados de las operaciones de *gobernanza* resultaron insuficientes para evaluar los resultados del programa (i.e., indicadores relacionados con

el uso de un sistema o indicadores relacionado a la adopción de ciertas prácticas que no provee suficiente información para medir las mejoras en el fortalecimiento de las instituciones).

- 4.9 Los indicadores que fueron adecuados cumplieron mayormente con las metas. Estos indicadores reflejaron el logro de las actividades implementadas y contaron con mediciones objetivas dentro de un plazo razonable⁴². A pesar del impacto que tuvieron los problemas de lógica vertical y definición inadecuada de indicadores en la calificación de efectividad de los proyectos, OVE identificó 53 (de 75) indicadores que fueron adecuados para medir los resultados de los programas, de los cuales 31 alcanzaron más del 80% de la meta, nueve alcanzaron menos del 79% de las metas, y 13 no fueron medidos ya sea por falta de medios de verificación o porque no se recolectó la información.

C. Análisis de efectividad de la cartera de préstamos por área de intervención

- 4.10 Esta sección realiza un análisis detallado en una muestra más amplia de 13 proyectos cerrados enfocándose en su contribución a las 5 áreas de intervención. La cartera ampliada incluye: las ocho operaciones analizadas en la sección anterior, más tres operaciones originadas en otros sectores (Género y Diversidad, y Vivienda y Desarrollo Urbano) con al menos un objetivo específico en el área y dos operaciones que cuentan con PCR, pero no validación de OVE⁴³. Estas operaciones fueron aprobadas entre 2009 y 2016 en 10 países. Para este análisis, OVE clasificó los objetivos de cada operación en las cinco áreas de intervención y mapeó sus resultados intermedios y finales en función del marco de referencia elaborado (ver Gráfico 1.1). Los resultados reportados provienen principalmente de los PCR, sus validaciones y, en los casos donde específicamente se señale, de evaluaciones de impacto. A diferencia de la sección anterior que presenta las calificaciones generales de efectividad de los

42 Por ejemplo, en El Salvador, para medir el incremento en la inserción social y laboral de jóvenes en riesgo, se utilizaron dos indicadores: la proporción de jóvenes que ni estudian ni trabajan de 15 a 24 años en los municipios beneficiados, y la proporción de jóvenes en riesgo que concluyen la capacitación en cultura de paz e inserción laboral y económica que se encuentran trabajando a los 6 meses de terminada cada intervención anual. Estos indicadores están ligados a las actividades implementadas en el marco del programa, mayormente encaminadas a la inclusión social de los jóvenes a través de actividades de inserción social (mejoras en el entorno físico y programas de prevención de la violencia) y de inserción laboral y económica de jóvenes en riesgo, además de que su medición era factible.

43 Los tres proyectos cerrados originados en otras divisiones y que tienen al menos un objetivo específico de SC corresponden a PROCIDADES Novo Hamburgo (BR-L1187/2012), Ciudad Mujer El Salvador (ES-L1056/2011) y Ciudad Mujer Honduras (HO-L1117/2016). Los dos proyectos con PCR, pero sin validación de OVE corresponden a Programa de Seguridad Ciudadana y Justicia II (JA-L1009/2009) y Programa de Seguridad Integral de Panamá (PN-X1011/2013).

proyectos basándose en los PCR validados (los cuales agregan los resultados de todos los objetivos siguiendo las guías de PCR), esta sección se enfoca en los resultados a nivel de área de intervención basándose en indicadores considerados como adecuados para medir el progreso por área. Dado el limitado número de operaciones, los resultados de esta sección no pueden ser generalizados a todo el portafolio.

- 4.11 Aunque la mayoría de los proyectos no demostraron el logro de sus objetivos generales en los PCR y validaciones, este análisis identificó importantes contribuciones del programa del Banco en varias áreas. Las intervenciones de *prevención social* mostraron resultados positivos en cuanto a la reducción de los factores de riesgo y del comportamiento violento. Además, se han logrado avances en la reducción de la violencia contra la mujer mediante un aumento en el número de víctimas que buscan ayuda y denuncian el delito. Las intervenciones en *profesionalización de la policía*, que se inscribieron en contextos más amplios de reforma del sector, contribuyeron al fortalecimiento de las capacidades técnicas de la policía y así, en algunos casos, a la reducción de delitos. Las intervenciones en *justicia penal* aumentaron la cobertura a los servicios de justicia y promovieron la ampliación de la oferta de mecanismos alternativos a la prisión y el enfoque de justicia restaurativa. Algunos programas de *rehabilitación y reinserción social* contribuyeron a la reducción de las tasas de reincidencia, aunque no siempre se incluyeron mecanismos que hicieran factible su medición de forma robusta. Finalmente, en *gobernanza del sector*, los programas apoyaron acciones encaminadas a mejorar la calidad y disponibilidad de los sistemas de información con resultados limitados. El BID también fortaleció la gobernanza mediante iniciativas de diálogo regional y generación de conocimiento.

1. Prevención social

- 4.12 Los programas de prevención de la violencia (enfocados en la reducción de los factores de riesgo en las poblaciones vulnerables) mostraron algunos resultados positivos en cuanto a la reducción de los factores de riesgo del comportamiento violento⁴⁴. Los programas en esta área implementaron modelos socioeducativos focalizados en poblaciones vulnerables (principalmente jóvenes y niños) mediante la construcción de centros comunitarios, la impartición

⁴⁴ De acuerdo con la literatura, la mayoría de los programas de prevención incorporan diversas intervenciones cuya conexión teórica con los delitos violentos (i.e., homicidios) no siempre está clara. En algunos casos, como en los programas del BID existen incluso metas de reducción de homicidios, pero no siempre se incluye un modelo teórico (teoría del cambio) que vincule las acciones planeadas con la disminución de los homicidios. En efecto, la literatura demuestra que el cambio en la tasa de homicidios entre dos momentos de tiempo no permite necesariamente concluir sobre el impacto de los programas de prevención puesto que numerosos factores, ajenos a la intervención, tienen un efecto potencial sobre la violencia. (Ver Cano y Rodijo, 2017).

de capacitaciones para padres de familia sobre crianza positiva y de actividades para la solución de conflictos comunitarios, entre otros. En Brasil (BR-L1187, 2012), la implementación de programas de apoyo socio educativo técnico-profesional, recreativo, deportivo y de formación de valores en dos barrios de Novo Hamburgo con altas tasas de criminalidad, contribuyeron a la reducción del 75% en la tasa de homicidios de dichos barrios (aunque no se cuenta con una medición robusta de este impacto)⁴⁵. En Jamaica (JA-L1043, 2014), a través de cursos de capacitación a padres sobre crianza positiva, terapia psicológica a víctimas, capacitaciones de prevención de violencia y resolución de conflictos en escuelas y provisión de servicios para la interrupción de violencia de pandillas, entre otros, se generaron cambios culturales y se logró una reducción de la crianza coercitiva. Además, se logró que el 68% de las comunidades intervenidas lograran acuerdos de alto al fuego entre pandillas. Además, como parte del JA-L1009 se financió un programa de becas para jóvenes en educación secundaria y superior y se capacitaron 50 comunidades orientadas a prevenir la violencia comunitaria. Sin embargo, no fue posible medir la contribución de estas actividades a la reducción de violencia en las comunidades⁴⁶. En Belice (BL-L1014, 2010) se identificó una reducción en los actos de mala conducta de jóvenes en situación de riesgo (medidos mediante habilidad cognitiva y control de ira) que participaron de las actividades del *Gateway Youth Center* (construido con financiación del Banco) pero no se logró el mismo resultado con los participantes del programa de desarrollo positivo (PYD) implementado en las escuelas secundarias. En Costa Rica (CR-L1031, 2011), la puesta en marcha de siete Centros Cívicos para la paz para niños y jóvenes menores de 18 años, junto con actividades recreativas en las comunidades, contribuyeron a la reducción de la razón de victimarios menores de edad en las comunidades beneficiarias respecto al nivel nacional. El programa también avanzó en la mejora de la percepción de seguridad en las comunidades intervenidas, aunque no logró la meta⁴⁷.

- 4.13 Los programas que se enfocaron en insertar a jóvenes en riesgo al mercado laboral por medio de capacitaciones o asociaciones con el sector privado tuvieron resultados mixtos. El programa de apoyo integral a la estrategia de prevención de la violencia

45 El PCR justifica la atribución en base en los fundamentos teóricos de los resultados alcanzados por otro programa (*¡Fica Vivo!*) y una comparación de la situación antes y después del proyecto.

46 La incidencia de violencia en las comunidades intervenidas bajo JA-L1009 se redujo, pero no fue posible atribuir este resultado al proyecto. El programa contaba con una lógica vertical débil que incluía actividades que por sí solas no tenían factibilidad de contribuir a la reducción de delitos graves como el homicidio, al menos no en el corto plazo.

47 En el caso de CR-L1031, se reportó una reducción en la tasa de asaltos o índices de robos en las comunidades beneficiarias respecto a nivel nacional, sin embargo, no se presentó evidencia sobre la relación entre la tasa de asaltos y robos y los jóvenes perpetradores de esos crímenes quienes fueron sujetos de la intervención.

en El Salvador (ES-L1025) logró una reducción de 3,45 pp. en la tasa de los jóvenes que ni estudian ni trabajan en los municipios beneficiados, así como la inserción laboral de 67% de los jóvenes en riesgo a través de la implementación de capacitaciones y programas de emprendimiento. En Jamaica (JA-L1009), no se logró la meta en términos de empleo y estabilidad laboral como parte de los programas laborales para jóvenes en riesgo⁴⁸, aunque sí se logró la participación del sector privado que provee oportunidades laborales para esta población. No obstante, la tercera fase del proyecto (JA-L1043), con aprendizajes en términos de focalización para la población de más alto riesgo para reinsertar a los jóvenes en el mercado laboral, logró que participantes calificados para el trabajo encontraran un empleo a través de los servicios ofrecidos y que los participantes de calificación intermedia para el trabajo alcanzaran el último nivel en la certificación vocacional impartida por el programa.

- 4.14 Los programas que buscaron reducir la violencia contra la mujer han logrado resultados positivos en cuanto al mayor número de víctimas que buscan ayuda y denuncian este delito. Las operaciones buscaron reducir la prevalencia de violencia contra las mujeres (VCM) mediante la provisión de servicios de atención psicológica, legal y empoderamiento a mujeres, y la promoción de cambios en el comportamiento de la población. A través de la construcción y puesta en operación de los Centros Ciudad Mujer (CM) en El Salvador (ES-L1056, 2011) se logró aumentar el porcentaje de mujeres víctimas que buscaron ayuda y asistencia en los centros y otras instituciones⁴⁹. El programa también buscaba prevenir casos de violencia y reducir la revictimización, pero el PCR no brindó evidencia sobre su logro. En el CM Honduras (HO-L1117, 2016), se redujo el porcentaje de mujeres (en el área de intervención del proyecto) que experimentó violencia (durante el último año) y el porcentaje de mujeres que justifica la violencia física por parte de su pareja⁵⁰. El Banco apoyó a Colombia y Perú en la implementación de reformas en el marco normativo e institucional de la política en prevención y atención de violencia basada en género (VBG) dentro de las que se resaltan la creación del sistema nacional de monitoreo a VBG y una nueva arquitectura de datos y seguimiento de casos en Colombia y la aprobación de la estrategia nacional de la VCM y la implementación del sistema.

48 Se preveía que el 50% de los beneficiarios que completaran el entrenamiento encontrarían trabajo y lo mantendrían por al menos 6 meses. Sin embargo, al cierre del proyecto, solo el 12% de ellos lo logró.

49 Bustelo, M., Marínex, S., Millard, M.P., & Silva, J.R. (2016). Evaluación de Impacto del Proyecto Ciudad Mujer en El Salvador. IDB. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evaluaci%C3%B3n-de-impacto-del-Proyecto-Ciudad-Mujer-en-El-Salvador.pdf>

50 Este PCR fue publicado en julio de 2024, no ha sido validado por OVE.

2. Profesionalización de la policía

4.15 Las operaciones de Honduras y Uruguay implementaron programas de planificación estratégica, gestión y formación policial, con resultados positivos en la percepción de los ciudadanos sobre la institución policial y la reducción de delitos. El BID apoyó la reforma integral de la Policía Nacional de Honduras (HO-L1063, 2012), que generó cambios estructurales en la planificación y gestión de las fuerzas policiales, entre las que se encuentra la creación y puesta en marcha de un sistema interno de denuncia junto con un plan estratégico para la Secretaría de Seguridad, así como planes locales de seguridad. El proyecto contribuyó a una reducción del 14,3% de la tasa de homicidios, y un aumento del 7,5% en la confianza en la policía; sin embargo, estos resultados no pudieron ser atribuidos exclusivamente a la intervención debido a que se implementaron otras estrategias de seguridad por el Gobierno durante el periodo de la intervención⁵¹. El programa de Costa Rica (CR-L1031, 2010) financió la elaboración de una malla curricular y la capacitación de la policía penitenciaria; el diseño y desarrollo de un sistema de información penitenciaria; y la puesta en marcha de 11 delegaciones policiales (modelo). Utilizando datos de la Encuesta de Cercanía (2018), el PCR reporta mejoras en el índice de evaluación de la policía cantonal (que mide la percepción de la comunidad con respecto al desempeño de oficiales de policía) y en el índice de seguridad cantonal y victimización en las zonas intervenidas por el programa (respecto a las zonas no intervenidas) aunque no pudo medir el impacto en el índice nacional de calidad de policía por problemas en la fuente de información. En el caso de Uruguay (UR-L1062, 2012), el BID respaldó la implementación del método de Policiamiento Comunitario Orientado a la Solución de Problemas⁵² (POP) en la Jefatura de Policía de Montevideo que comprendía: capacitación en policiamiento comunitario, investigación y análisis criminal, fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, entre otros. El proyecto logró una disminución del número de rapiñas de entre 1,2% y 3,2% en el periodo 2013-2015. (BID, 2018b). Finalmente, en Panamá (PN-X1011, 2013) el PCR reportó que la ampliación

51 Entre ellas se encuentran, el comienzo de un proceso de involucramiento de miembros del ejército en tareas de seguridad pública en el 2011, el cual fue formalizado bajo la Policía Militar del Orden Público en 2013, así como la creación en 2014 de la Fuerza de Seguridad Interinstitucional Nacional. Ambos enfoques priorizan la captura y contención inmediata de la violencia.

52 El POP reorienta el trabajo policial hacia la solución de problemas, en lugar del modelo tradicional de reacción. En relación con esta estrategia, Hinkle et al. (2020) concluyen, en un metaanálisis de 34 evaluaciones, que los programas lograron una reducción media del 34% en los índices de delincuencia y desorden, especialmente cuando se combinan con otras tácticas, como el patrullaje de zonas calientes. Sin embargo, estos tienen impacto limitado en la sensación de seguridad y la legitimidad de la policía.

y fortalecimiento del modelo de Policía Comunitaria en el país logró su objetivo de aumentar el número de denuncias por las víctimas de algún delito en los municipios beneficiados.

- 4.16 En términos de mejora de la investigación criminal, los programas de Honduras y Uruguay lograron resultados positivos. En Honduras (HO-L1063, 2012), el fortalecimiento de las capacidades locales de investigación criminal, junto con el desarrollo y puesta en marcha de una plataforma de información y la instalación de un centro de análisis del delito, permitió aumentar el número de reportes completos de homicidios con estándares de calidad adecuados para ser enviados al Ministerio Público. En Uruguay (UR-L1062, 2012) la implementación de la herramienta de predicción policial (PREDPOL) y el mapeo de la actividad criminal permitió realizar avances significativos en la mejora de la calidad del análisis criminal que lleva a cabo la Policía Nacional y la efectividad de la vigilancia policial⁵³.

3. Justicia Penal

- 4.17 Un programa en Perú aumentó el acceso a los servicios de justicia con mejoras en la eficiencia en la gestión, pero sin evidencia sobre la mejora en la calidad de los servicios o en la atención que toma en cuenta un enfoque de género e interculturalidad. El proyecto PE-L1031 (2011) financió la construcción de sedes de Justicia y Centros Integrados del Sistema de Administración de Justicia (CISAJ) en zonas de alta carga procesal y baja cobertura de los servicios de SAJ en los quintiles más pobres de la población del Perú. Esto se reflejó en un aumento en el porcentaje de resoluciones finales emitidas anualmente en procesos judiciales en las zonas de intervención (de 63% a 78%) y las resoluciones de casos de alimentos y filiación (de 57% a 62%). Si bien los CISAJ incluían profesionales sensibilizados en los temas de género, violencia intrafamiliar y cultura indígena, los resultados para estas poblaciones no se midieron debido a que no se recogió la información pertinente⁵⁴. Adicionalmente, el programa apoyó el proceso de interconexión entre las entidades del Sistema de Administración de Justicia (SAJ) para reducir la sobrecarga judicial y mejorar la productividad y eficiencia del servicio. Si bien se desarrollaron sistemas de información y se mejoró la infraestructura tecnológica (i.e. el sistema de información para el Ministerio del Interior y la policía nacional, el sistema

⁵³ Adicionalmente, el programa sentó las bases para la creación e implementación por parte del Ministerio del Interior y la policía nacional de Uruguay del Programa de Alta Dedicación Operativa, el cual implementó la estrategia de policiamiento de puntos calientes. Dicha estrategia logró una reducción del 23% de los delitos de rapiña ocurridos en las zonas beneficiadas en 2016 (Chainey et al., 2020).

⁵⁴ El PE-L1230 (2019) en ejecución, amplía el alcance a través de la disponibilidad de información pública (con un enfoque de datos abiertos) y mayor acceso a mecanismos de rehabilitación social. Además, continúa los esfuerzos para aumentar la eficiencia del SAJ a través de la simplificación, digitalización e interoperabilidad de los sistemas.

integrado de gestión de expedientes y resoluciones del Tribunal Constitucional y pilotos de interoperabilidad), el proyecto no logró la interoperabilidad de los sistemas por fallas en su diseño y problemas de coordinación⁵⁵.

- 4.18 Dados los altos niveles de prisión preventiva en la región, los programas en Jamaica, Guyana y Bahamas promovieron la ampliación de la oferta de mecanismos alternativos a la prisión y el enfoque de justicia restaurativa (JR), pero solo se cuenta con información de resultados para el caso de Jamaica. El programa JA-L1009 (2009) apoyó la construcción de siete tribunales de justicia comunitarios, actividades de capacitación para autoridades judiciales y actividades de sensibilización para las comunidades sobre la política de JR⁵⁶. Si bien se logró la aprobación de un marco de política para JR, su legislación quedó pendiente. En 2014 se amplió este programa (JA-L1043) para buscar solución a los casos elegibles enfocados en niños y jóvenes en conflicto con la ley. Si bien el piloto de remisión de menores⁵⁷ no se logró implementar debido a retrasos en la aprobación legislativa, el programa contribuyó a un aumento en los casos de JR en los que se llega a un acuerdo mediado por un juez entre perpetradores y víctimas (de 50% a 95% en las comunidades objetivo) mediante la implementación de servicios de JR en las comunidades beneficiadas.

4. Sistema penitenciario y rehabilitación

- 4.19 Los programas de rehabilitación y reinserción social basados en modelos de atención integral a los privados de libertad mostraron mejoras en la oferta de servicios disponibles para la población beneficiaria, pero no siempre incluyeron mecanismos que hicieran factible la medición de sus resultados de reducción de tasas de reincidencia de forma robusta⁵⁸. El programa de Belice (BL-L1014, 2010), por ejemplo, diseñó e implementó un modelo de intervención continua para atender a los jóvenes privados de libertad y contribuyó a reducir su reincidencia en dos centros de detención. En el Salvador (ES-L1025, 2012) se contribuyó a la

55 El diseño planteó la mejora de la interoperabilidad entre las instituciones del SAJ mediante la integración informática de sistemas, pero no contempló las condiciones de infraestructura informática de las entidades, las cuales no contaban con el equipo informático necesario. El arreglo de implementación no proporcionó herramientas para facilitar la coordinación de las dos entidades ejecutoras que pertenecían a poderes del estado constitucionalmente separados.

56 Las medidas de justicia restaurativa se orientan a la suspensión del proceso penal a condición de que la persona imputada adquiera y cumpla compromisos de reparación del daño cometido contra la víctima y la comunidad.

57 El programa buscaba evitar que los niños y jóvenes con problemas de la ley enfrenten cargos penales, juicios y encarcelamiento, sino que, en cambio, tengan la posibilidad de desempeñar labores comunitarias bajo supervisión de un comité. Sin embargo, la ejecución de este componente requirió aprobación legislativa, la cual se retrasó hasta las fases finales del proyecto, afectando considerablemente sus actividades.

58 Esto debido a problemas de privacidad de la información (UR-L1062), limitaciones en la matriz de resultados (ausencia de un indicador que mida la reincidencia) en el programa (PE-L1031), o temas de “timing” (i.e. a la fecha de cierre no había

reducción en la reincidencia de privados de libertad de jóvenes entre 18 y 24 años en los centros penales intervenidos por el programa mediante formación en habilidades y competencias laborales para el empleo y el desarrollo de convenios con el sector privado para la creación de fuentes de empleos para las personas ex privadas de libertad, entre otros. En Panamá (PN-X1011, 2013) la implementación de un modelo integral y la capacitación de custodios contribuyó a reducir la reincidencia de jóvenes rehabilitados en uno de los centros de cumplimiento intervenidos. No se pudieron medir los resultados en los otros cinco centros. En Uruguay (UR-L1062, 2012), una evaluación de impacto realizada tras el cierre del proyecto midió los resultados de la primera cohorte de beneficiarios de la estrategia de acompañamiento de proximidad a adolescentes en conflicto con la ley y mostró evidencia preliminar de una disminución de los jóvenes investigados por delito de rapiña y una mayor “probabilidad” de reinserción de los jóvenes en el mercado laboral o en el sistema educativo formal. En Costa Rica (CR-L1031, 2011), se brindó apoyo para enfrentar la crisis penitenciaria con la construcción de 11 Unidades de Atención Integral (UAI), en conjunto con el programa de atención postpenitenciaria. Al cierre del proyecto, no se logró medir la tasa de reincidencia de la población atendida ya que ninguna persona privada de la libertad había salido o terminado el proceso en una UAI, aunque sí se encontraron resultados favorables en la tendencia de los índices de eficiencia penitenciaria y en el “potencial” de reinserción de los jóvenes. En Perú (PE-L1031, 2011) se implementó un sistema de atención para la rehabilitación de adolescentes infractores con atención psicológica, actividades socioeducativas y familiares, así como infraestructura física para poder llevar a cabo estas actividades. El programa reportó resultados positivos en relación con la aplicación, por parte de los jueces, de las medidas socioeducativas bajo el modelo de medio abierto promovido por el proyecto, pero no se midieron los resultados de reinserción a nivel de la población beneficiaria.

5. Gobernanza del sector

- 4.20 Los programas en el área de Gobernanza se enfocaron en fortalecer la capacidad de los entes rectores para el diseño de políticas de seguridad pública basadas en evidencia, mediante acciones para mejorar la calidad y disponibilidad de los sistemas de información, con resultados limitados. En El Salvador (ES-L1025) se financiaron actividades para la consolidación de la Dirección de información

beneficiarios graduados) en el programa CR-L1031. El proyecto de Belice (BL-L1014) midió los resultados de reducción de la reincidencia de los beneficiarios de los 2 centros de rehabilitación intervenidos por el programa, pero existen problemas de subestimación de este resultado en los casos en los que los jóvenes no regresen a estos mismos centros o se conviertan en adultos y pasen a prisiones.

y análisis (DIA) por medio de financiación de equipamiento y herramientas tecnológicas como la puesta en marcha de una plataforma integral de gestión estratégica de la información delictiva. Lo que permitió generar un sistema único para todas las dependencias del Ministerio de justicia y seguridad pública. En Argentina (AR-L1074) no se alcanzó el objetivo relacionado con el fortalecimiento del Ministerio de Seguridad de la PBA. El programa no logró las actividades para mejora de los procesos internos del Ministerio ni logró la implementación efectiva del sistema de información delictual en las comisarías planeadas debido a que requerían inversiones de conectividad y hardware no previstas. Por otro lado, se financió la elaboración de dos encuestas de victimización para optimizar la toma de decisiones en temas de seguridad, aunque no hay evidencia de su uso. En Belice (BL-L1014) se instauró el sistema de información interinstitucional para la gestión de la seguridad pública, pero no se logró la utilización esperada de estas herramientas por parte de las diferentes agencias previstas por no contar con un mecanismo que comprometiera a las instituciones a compartir su información.

- 4.21 Además de los resultados operativos, el BID ha implementado actividades de fortalecimiento de capacidades y promoción del diálogo financiadas principalmente a través de CT que han mostrado altos niveles de participación y satisfacción entre los clientes, aunque aún presentan oportunidades para una mayor inclusión interna. Entre estas actividades destacan la “Semana de Seguridad” y el curso en línea “Líderes para la Gestión de la Seguridad Ciudadana y Justicia”. La Semana de Seguridad, un evento regional que facilita el diálogo sobre desafíos y avances en políticas de seguridad entre las principales autoridades del sector, así como clínicas de capacitación para gestores de proyectos del BID, ha visto un aumento en la participación, de 150 asistentes en 2009 a 400 en 2023. Si bien los participantes de estos eventos han expresado satisfacción, no existe evidencia sobre la efectividad de las capacitaciones en el desarrollo de capacidades. No obstante, aunque el evento ha intentado transversalizar el tema de SCJ dentro del Grupo BID, las entrevistas realizadas por OVE señalaron que hay margen de mejora en el abordaje del tema a nivel grupal. Por otro lado, el curso en línea abierto y masivo (MOOC) “Líderes para la Gestión de la Seguridad Ciudadana y Justicia” también ha registrado altos niveles de participación, con más de 1.000 participantes en 2020, principalmente del sector público y académico.

Recuadro 4.3. El diálogo regional de políticas

La Semana de la Seguridad surge para ofrecer a los responsables de políticas públicas en seguridad, directores de programas de prevención y control de la violencia y el delito, una plataforma de diálogo e intercambio regional sobre los principales retos que enfrenta la región. De acuerdo con la información administrativa, desde el 2008 se han realizado trece Semanas de la Seguridad y 12 clínicas en diferentes países de la región, organizadas en alianza con las autoridades gubernamentales de cada país. Estos eventos abordaron diferentes temas incluidos la gobernanza en la prevención social de la violencia, el fortalecimiento la evaluación de las políticas de SCJ, la gestión transparente de la seguridad, los retos para la consolidación de la política pública de SCJ, la innovación digital, y el futuro de las instituciones de SCJ. Las clínicas tienen como objetivo promover el intercambio de conocimiento, tanto para fortalecer las capacidades y la formación de redes de colaboración, como para mejorar el diseño e implementación de programas de SCJ.

Fuente: OVE

D. Sostenibilidad de los resultados de la cartera de SC

4.22 Si bien los proyectos no lograron demostrar la efectividad en sus objetivos generales, la sostenibilidad de los resultados logrados en las áreas de intervención de las operaciones es satisfactoria de acuerdo con las autoevaluaciones (PCR) validadas por OVE. Este análisis se realiza tomando como referencia los resultados reportados en la sección de efectividad por área de intervención para los 13 préstamos de inversión cerrados. De acuerdo con el análisis de OVE (documental y entrevistas), dos factores ayudaron a garantizar la sostenibilidad de los resultados parciales alcanzados por las intervenciones de SC en las áreas de intervención:

(i) La disponibilidad de recursos financieros y humanos para el mantenimiento de las obras de infraestructura y mecanismos desarrollados para dar continuidad a la oferta de servicios creados a través de los programas.

4.23 La mayoría de las obras de infraestructura financiadas (centros de formación para cuerpos policiales, centros para jóvenes, centros de atención integral) y los sistemas de información desarrollados contaron con planes de mantenimiento y personal, así como con un presupuesto asignado para su adecuado funcionamiento⁵⁹. En algunos casos (UR-L1062, BL-L1014), los centros o los servicios para jóvenes fueron transferidos y/o absorbidos por una entidad pública para garantizar su sostenibilidad. Sin embargo, en el caso

⁵⁹ En el caso de Perú (PE-L1031), se cuenta con asignación presupuestaria para el mantenimiento de la infraestructura de centros, pero aún existen plazas de recurso humano que deben ser llenadas para la adecuada prestación de los servicios.

de Belice, en 2022, el centro financiado por el programa dejó de utilizarse para actividades con jóvenes y comenzó a albergar las oficinas del Departamento de Servicios para la Juventud. No obstante, las actividades dirigidas a jóvenes, en línea con el propósito original del centro, fueron retomadas en un nuevo espacio, *The Hub Center*, cuya financiación no estuvo a cargo del BID. En el caso de Brasil (BR-L1343, en ejecución), gracias al aprendizaje de las operaciones anteriores, se planteó la creación de un novedoso mecanismo de financiamiento público-privado para garantizar la operación de los Centros Juventud. En el caso de los centros Ciudad Mujer (ES-L1056), dadas las restricciones presupuestarias de las instituciones participantes, se adoptaron modelos alternativos (i.e., por medio de la referencia, para redirigir los servicios a las instituciones correspondientes -policía y justicia- que no tienen puntos de atención dentro del Centro) o de atención remota (para los servicios psicológicos) para garantizar la prestación de los servicios al interior del Centro. Para asegurar la sostenibilidad de las unidades de atención integral de la población penitenciaria en Costa Rica (CR-L1031) se promovieron modelos de mantenimiento preventivo llevados a cabo por los privados de libertad (a través del programa Construyendo Oportunidades) con fondos del Ministerio de Justicia y Paz. Finalmente, en el caso de Honduras (HO-L1063), se creó la “tasa de seguridad poblacional” como mecanismo de financiamiento para continuar costear acciones de combate contra la delincuencia y el crimen.

(ii) La institucionalización, legitimación y apropiación social de los programas por parte de las instituciones y los beneficiarios finales.

- 4.24 Los centros de jóvenes y de atención a mujeres financiados por los programas del BID en El Salvador (ES-L1056), Costa Rica (CR-L1031) y Jamaica (JA-L1009 y JA-L1043) lograron crear su propia demanda y los mecanismos de apropiación social contribuyeron a garantizar su sostenibilidad. De acuerdo con la información de las entrevistas a los funcionarios, la valoración positiva de los beneficiarios fue la clave para garantizar la sostenibilidad de los servicios brindados. Tal es el caso de los servicios ofrecidos por las sedes de defensa pública, los servicios dirigidos a mujeres víctimas de la violencia y los servicios de orientación para adolescentes en el Perú (PE-L1031). En Brasil, las actividades de justicia comunitaria promovidos por el programa BR-L1187 lograron institucionalizarse en un programa municipal a través de los servicios de asistencia para la pacificación ciudadana. Finalmente, la institucionalización de los procesos de cambio por la vía legislativa y gubernativa a través de las reformas en materia de formación policial y de los mecanismos de control ciudadano promovidas en los programas de Honduras

coadyuvaron a garantizar la sostenibilidad de los resultados del programa. Adicionalmente, el BID continúa apoyando las reformas y profesionalización del servicio policial mediante la aprobación de dos préstamos de inversión en 2018 y 2023.

4.25 Entre los principales factores que afectaron la sostenibilidad de los resultados parciales alcanzados, OVE identificó: los cambios en las prioridades de las instituciones y los problemas de coordinación interinstitucional. Aunque en varios casos se evidenció un fuerte compromiso político mediante el establecimiento e implementación de estrategias y planes de desarrollo sectoriales (CR-L1031, HO-L1063), en otros casos, los cambios de autoridades y prioridades institucionales en algunos países (PE-L1031, BR-L1187, GY-L1042) afectaron la sostenibilidad de algunos resultados de los programas. Asimismo, los temas de coordinación interinstitucional fueron mencionados, en la mayoría de las entrevistas, como un desafío constante para la sostenibilidad de las intervenciones de SC (AR-L1075, ES-L1056, PE-L1031), a pesar del establecimiento de instancias de coordinación interinstitucional durante el diseño y la implementación de los proyectos. En efecto, uno de los aprendizajes de los programas que promovieron la interoperabilidad de los sistemas de información, por ejemplo, fue la necesidad de acompañar estos procesos con programas de gestión del cambio cultural de las instituciones para garantizar la adopción y sostenibilidad de los sistemas. Finalmente, en ninguna de las intervenciones que promovieron programas piloto para probar soluciones innovadoras en la región (principalmente temas de prevención, VCM y rehabilitación) se ha previsto una estrategia de escalamiento para replicar las soluciones exitosas de cara a garantizar la continuidad de los programas, más allá de buscar un efecto de demostración.



05

Conclusiones y recomendaciones

- 5.1. En una región marcada por altos niveles de criminalidad, violencia e impunidad, la seguridad ciudadana es fundamental para el desarrollo económico y social. ALC tiene una tasa de homicidios significativamente superior al promedio mundial, con variaciones regionales notables: Centroamérica presenta las tasas más altas, mientras que Brasil y México albergan algunas de las ciudades con mayores índices de homicidios a nivel global. La inseguridad es la principal preocupación de los ciudadanos de la región, generando costos económicos, sociales e institucionales elevados, que se reflejan en un gasto público en seguridad que prácticamente duplica al de las economías desarrolladas. Además, la inseguridad incrementa los costos de hacer negocios, afectando negativamente la competitividad regional.
- 5.2. Las operaciones de seguridad ciudadana del BID se alinearon con las necesidades de la región, las prioridades estratégicas de los países y del BID para el sector. El Banco enfocó su financiamiento en seguridad ciudadana en los países con mayores índices de violencia como Honduras, Jamaica, y Brasil, aunque algunos con altas necesidades, como El Salvador, Trinidad y Tobago, y México, no recibieron un apoyo proporcional a sus necesidades. En el 92% de las operaciones, sus objetivos se alinearon con las prioridades nacionales reflejadas en los Planes Nacionales del Desarrollo. Además, el 85% de las intervenciones contaron con criterios de focalización para atender a los sectores más necesitados y promovieron un enfoque de género y atención a grupos vulnerables. El 62% de las operaciones se alinearon a los objetivos estratégicos del sector planteados en las Estrategias del BID con los países y todas las operaciones se alinearon, conforme al enfoque integral del BID, a una o más de las cinco áreas de intervención de los MS, con un énfasis particular en el área de prevención social.
- 5.3. Todos los proyectos de inversión del portafolio estuvieron informados por los hallazgos de la literatura, y la mayoría reflejó adecuadamente las realidades locales y tuvo una lógica vertical adecuada. El Banco utilizó la evidencia de la literatura para informar el diseño de todas sus intervenciones. El 75% de las intervenciones se adaptó a los contextos locales, respondiendo de manera oportuna y flexible a los cambios político-administrativos. En cuanto a la lógica vertical de las operaciones, si bien una cuarta parte de los proyectos definieron objetivos muy ambiciosos o actividades que no eran proporcionales a los objetivos esperados, esta debilidad fue más frecuente para los proyectos más antiguos de la cartera (aprobados entre 2009 y 2014). OVE encontró que los proyectos aprobados más recientemente cuentan con diseños más robustos.

- 5.4. El Banco ha jugado un rol importante en la generación y divulgación de conocimiento sobre la efectividad de las intervenciones de SC. El BID desarrolló un repositorio que sistematiza la evidencia empírica de más de 40 fuentes internacionales sobre intervenciones de SC y que sirve de referente para hacedores de política para diseñar programas y estrategias de SC. Además, durante el periodo, el Banco duplicó la producción de publicaciones y financió encuestas de victimización en Argentina y Panamá. El sector ha generado líneas de investigación relevantes (como en vigilancia de puntos calientes, crianza positiva, gestión penitenciaria y costo del crimen) que han informado el diseño de nuevas operaciones y el diálogo técnico con los países de la región. Sin embargo, la división no cuenta con una agenda de investigación formal que priorice las áreas de conocimiento en función de las brechas de la literatura. El Banco además promovió la importancia de evaluación dentro del diseño de las operaciones, sin embargo, una vez cerraron los proyectos pocas se llevaron a cabo.
- 5.5. El desafío principal en ejecución fueron limitaciones en las capacidades de las Unidades Ejecutoras, incluyendo la falta de coordinación interinstitucional. Dado el abordaje integral del Banco al sector, cerca de dos tercios de las operaciones tienen objetivos en dos o más áreas de intervención. Esto resultó en problemas de coordinación interinstitucional en un tercio de los préstamos de la cartera y en el retraso en la implementación de las operaciones. El segundo desafío más frecuente fueron los cambios políticos-administrativos, como ciclos electorales y cambios de liderazgo en los países. Para mitigar estos desafíos en varias ocasiones los préstamos estuvieron acompañados de cooperaciones técnicas que financiaron productos dirigidos a apoyar la ejecución mediante por ejemplo capacitaciones, desarrollo de sistema de monitoreo, planes de fortalecimiento institucional, entre otros. Sin embargo, no se encontró evidencia sobre la efectividad de estos recursos en el mejoramiento de la implementación de operaciones.
- 5.6. La efectividad de la cartera cerrada es baja: siete de los ocho préstamos cerrados no pudieron demostrar el logro de sus objetivos. Siete de los 8 proyectos cerrados tuvieron calificaciones de efectividad negativas. Las limitaciones de lógica vertical identificadas en el análisis de relevancia para los proyectos antiguos (2009- 2014) es uno de los factores identificados que explican la baja calificación de efectividad. De los 7 con calificación negativa, 5 tuvieron problemas relacionados con la definición ambiciosa de objetivos y/o financiaron actividades no alineadas con los objetivos (lógica vertical). Otro factor identificado fueron las debilidades en las matrices de resultado

en 6 (de 7) proyectos que comprometieron la capacidad de medir su efectividad. Entre estas se encuentran, una incorrecta definición de indicadores para medir el progreso de los objetivos (indicadores que no lograron medir completamente los objetivos, cuyo resultado podía estar afectado por factores externos o que fueron considerados como de producto y no de resultado), y la dificultad para monitorear su progreso de forma oportuna, debida a la falta de recolección de información o a la falta de consideración de la frecuencia con la que se recolecta esta información.

- 5.7. Aunque la mayoría de los proyectos no demostraron el logro de sus objetivos, OVE identificó importantes contribuciones del programa del Banco en varias áreas. Sin embargo, dado el número limitado de operaciones analizadas y su antigüedad, estas contribuciones no pueden ser generalizadas a todo el portafolio. Las intervenciones de prevención social mostraron resultados positivos en cuanto a la reducción de los factores de riesgo y del comportamiento violento. Además, se han logrado avances en la reducción de la violencia contra la mujer mediante un aumento en el número de víctimas que buscan ayuda y denuncian el delito. Las intervenciones en profesionalización de la policía, que se inscribieron en contextos más amplios de reforma del sector, contribuyeron al fortalecimiento de las capacidades técnicas de la policía y así, en algunos casos, a la reducción de delitos. Las intervenciones en justicia penal aumentaron la cobertura a los servicios de justicia y promovieron la ampliación de la oferta de mecanismos alternativos a la prisión y el enfoque de justicia restaurativa. Algunos programas de rehabilitación y reinserción social contribuyeron a la reducción de las tasas de reincidencia, aunque no siempre se incluyeron mecanismos que hicieran factible su medición de forma robusta. Finalmente, en gobernanza del sector, los programas apoyaron acciones encaminadas a mejorar la calidad y disponibilidad de los sistemas de información con resultados limitados. El BID también fortaleció la gobernanza mediante iniciativas de diálogo regional y generación de conocimiento.
- 5.8. Con el propósito de fortalecer la capacidad de respuesta del BID a las necesidades de los países, OVE propone las siguientes recomendaciones:
 1. Fortalecer el diseño de las operaciones de SC mediante:
 - (i) la definición de objetivos alineados y proporcionales a las actividades propuestas que aseguren una atribución plausible de los resultados a las operaciones; (ii) el fortalecimiento de los marcos de resultado de los proyectos mediante la identificación de indicadores alineados con

los objetivos, cuya frecuencia responda al periodo de implementación previsto de la operación y que permitan medir la efectividad de las intervenciones.

2. Apoyar la implementación de operaciones mediante: (i) el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las unidades ejecutoras involucradas en la ejecución, a través de una herramienta que permita la identificación, monitoreo y mitigación de los riesgos característicos del sector, tales como la falta de coordinación interinstitucional y (ii) documentar y evaluar el uso estratégico del apoyo al fortalecimiento de las unidades ejecutoras (por ejemplo recursos de CT) y generar lecciones aprendidas sobre su efectividad que sean aprovechadas en nuevas operaciones.
3. Promover la generación de conocimiento estratégico de manera que permita la identificación y réplica de intervenciones que reducen la violencia y el crimen, aumentando la seguridad de los ciudadanos. Esto incluye:
 - a. Enfocarse en generar evidencia (empírica o que resulte de la triangulación de evaluaciones con métodos cuantitativos y cualitativos) sobre la efectividad y potencial de replicación y escalamiento de las intervenciones apoyadas por la cartera, y donde sea posible, colaborar con otras instituciones (centros de investigación, universidades, otros bancos de desarrollo) para el desarrollo de conocimiento en las áreas identificadas. Además, sistematizar los productos de conocimiento generados por medio de CTs de manera que puedan ser utilizados por la división.
 - b. Profundizar el conocimiento sobre esquemas de coordinación para hacer más efectivas las intervenciones integrales (que apoyan a más de un área de intervención).
 - c. Desarrollar un documento que contenga una priorización estratégica de las líneas de investigación del sector de acuerdo con las brechas de conocimiento de la región de manera que permitan guiar el trabajo del BID para los próximos años y potenciar su rol como socio clave de conocimiento.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (s.f.). Reintegración y reincorporación a la vida social y económica de firmantes de paz. Disponible en: <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-de-la-no-violencia/subsecretaria-de-justicia-restaurativa/reintegracion-y-reincorporacion-a-la-vida-social-y-economica-de-firmantes-de-paz/>
- Banco Mundial. (s.f.).- Enterprise Surveys. Disponible en: <https://www.enterprisesurveys.org/en/custom-query>
- Bell, J., Jackson, P., & Bakrania, S. (2019). Security and Justice Evidence Mapping Update. GSDRC. Available at: <https://gsdrc.org/publications/security-and-justice-evidence-mapping-update>
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2002). *Preliminary guidelines for the design of violence reduction projects*. Number [GN-2217](#), July. Washington D.C.: BID.
- _____. (2009). *Operational Guidelines for Program Design and Execution in the Area of Civic Coexistence and Public Safety*. Number [GN-2535](#), October. Washington D.C.: BID.
- _____. (2010). *Crime and Violence Prevention in Latin America and the Caribbean: Evidence from IDB's interventions*. Number [RE-378](#), November. Washington D.C.: BID.
- _____. (2012a). *Citizen Security: Conceptual Framework and Empirical Evidence*. Discussion Paper number [IDB-DP-232](#), September. Washington D.C.: BID.
- _____. (2012b). *Proposal for the Establishment of the Special Program and Multidonor Fund for Citizen Security*. Number [GN-2660](#), March. Washington D.C.: BID.
- _____. (2013). *The Implementation Challenge: Lessons From Five Citizen Security Projects*. Number [RE-456](#), July. Washington D.C.: BID.
- _____. (2014a). *IDB's Response to Key Challenges in Citizen Security, 1998-2012*. Number [RE-455-1](#), February. Washington D.C.: BID.
- _____. (2014b). *Citizen Security and Justice Sector Framework Document*. Number [GN-2771-3](#), May. Washington D.C.: BID.
- _____. (2014c). *Social Protection and Poverty Sector Framework Document. Final version*. Number [GN-2784-3](#), November. Washington D.C.: BID.
- _____. (2015). *Gender and Diversity Sector Framework Document. Final version*. Number [GN-2800-3](#), February. Washington D.C.: BID.
- _____. (2016a). *Education and Early Childhood Development Sector Framework Document. Final version*. Number [GN-2708-5](#), July. Washington D.C.: BID.
- _____. (2016b). *Labor Sector Framework Document. Final version*. Number [GN-2741-7](#), October. Washington D.C.: BID.
- _____. (2016c). *Urban Development and Housing Sector Framework Document. Final version*. Number [GN-2732-6](#), December. Washington D.C.: BID.
- _____. (2017). *Citizen Security and Justice Sector Framework Document*. Number

[GN-2771-7](#), July. Washington D.C.: BID.

_____. (2018a). *Leaders for Citizen Security and Justice Management*. Módulo 1: Seguridad Ciudadana como una Política Pública.

_____. (2018b). *¿Cómo evitar el delito urbano?: el Programa de Alta Dedicación Operativa en la nueva Policía uruguaya* (Vol. 591).

_____. (2021a). Approach Paper: Evaluation of IDB Support in the Area of Citizen Security and Justice in the Region. Number RE-560, July. Washington D.C.: BID.

_____. (2021b). *OVE's Review of Project Completion Reports and Expanded Supervision Reports: The 2021 Validation Cycle*. Number [RE-565](#), November. Washington D.C.: BID.

Blair, G., Weinstein, J. M., Christia, F., Arias, E., Badran, E., Blair, R. A. et al. (2021). Community policing does not build citizen trust in police or reduce crime in the Global South. *Science*, 374(6571)

Blair, R. y Weintraub, M. (2021). "Mano Dura: Una Evaluación Experimental de la Policía Militar en Cali, Colombia"

Cano, I. y Rojido, E. coordinadores (2017) Reducción de los homicidios y de la violencia armada. Una mirada a América Latina. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, n.116, pp.7-24.

Chemin, Matthieu. (2012). Does Court Speed Shape Economic Activity? Evidence from a Court Reform in India. In: *The Journal of Law, Economics, and Organization* 28(3), pp. 460–485.

Chioda, L. (2016) *Fin a la violencia en América Latina. Una mirada a la prevención desde la infancia a la edad adulta*. Sinopsis. Washington D.C.: Banco Mundial.

_____. (2017). *Stop the Violence in Latin America*. World Bank Publications, The World Bank, number 25920, June.

Cafferata, Fernando Gabriel (2021). *Cómo combatir la delincuencia en América Latina: ¿qué políticas públicas demandan los ciudadanos?* / Fernando G. Cafferata, Carlos Scartascini. p. cm. — (Monografía del BID; 890)

CEPAL (Comisión Económica para el América Latina y el Caribe). (s.f.). Indicadores: Femicidio. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en: <https://oig.cepal.org/es/indicadores/femicidio>

Chainey, S.P., Pezzuchi, G., Guerrero Rojas, N.O., Hernández Ramírez, J.L., Monteiro, J., y Rosas Valdez, E. (2019). Crime concentration at micro-places in Latin America. *Crime Science*, 8, artículo número 5. Disponible en: <https://crimesciencejournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40163-019-0100-5>

Chainey, S., Serrano-Berthet R., Veneri F. (2020). The impact of a hot spot policing program in Montevideo, Uruguay: an evaluation using quasi -experimental difference-in-difference negative binomial approach. *Police Practice and Research*, vol 22, n. 5, pp. 1541-1556. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/15614263.2020.1749619>.

Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal A.C. (2022). *Ranking (2022) de las 50 ciudades más violentas del mundo*. Disponible en https://geoenlace.net/seguridadjusticiaypaz/archivo/5c1a88_130f090d9a.pdf

_____. (2021). Ranking de las ciudades más violentas del mundo 2020. Obtenido de https://geoenlace.net/seguridadjusticiaypaz/archivo/5c1a88_130f090d9a.pdf

Corporación Latinobarómetro. (s.f.). *Encuesta Latinobarómetro de Opinión Pública*.

Disponible en: <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>

_____. (2019). Informe 2018. Disponible en: https://www.latinobarometro.org/latdocs/INFORME_2018_LATINOBAROMETRO.pdf

Dammert, L. (2012). *Seguridad ciudadana y cohesión social en América Latina*. Colección de Estudios sobre Políticas Públicas Locales y Regionales de Cohesión Social. Programa Urb-al III.

_____. (2019). *Challenges of the Police Reform in Latin America*. Routledge Handbook of Law and Society in Latin America (pp:259-277).

Di Tella, R. y E. Schargrotsky (ed). (2010). *The Economics of Crime: Lessons for and from Latin America*. Chicago: The University of Chicago Press.

Ellsberg, M., Arango, D.J., Morton, M., Gennari, F., Kiplesund, S., Contreras, M. and Watts, C. 2015. "Prevention of violence against women and girls: what does the evidence say?" *The Lancet* 283 pp 1555-1566.

Ferreira M. M. y Roberts M. (2018). *Raising the Bar for Productive Cities in Latin America and the Caribbean*. Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/es/449411529403832432/pdf/Raising-the-Bar-for-Productive-Cities-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>

Fundación para el Debido Proceso (2023) (In)Debido Proceso, un análisis de las reformas penales introducidas en el régimen de excepción en El Salvador. Disponible en <https://dplf.org/2023/08/22/dplf-lanza-indebido-proceso-un-analisis-de-las-reformas-penales-introducidas-en-el-regimen-de-excepcion-en-el-salvador/>

Garcia, Juan and Mejia, Daniel and Ortega, Daniel, *Police Reform, Training and Crime: Experimental Evidence from Colombia's Plan Cuadrantes* (January 28, 2013). Documento CEDE No. 2013-04, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2229368> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2229368>

Gelber, A., Isen, A., and Kessler, J. B. (2014). "The effects of youth employment: Evidence from New York City Summer Youth Employment Program Lotteries." NBER Working Paper 20810. National Bureau of Economic Research

Hinkle, J., Weisburd, D., Telep, C. & Petersen, K. (2020). Problem-oriented policing for reducing crime and disorder: An updated systematic review and meta-analysis. *Campbell Syst Rev.*; 16:e1089.

InSight Crime (2014). *Jóvenes en Latinoamérica, delincuentes y víctimas de crímenes violentos*. Disponible en: <https://es.insightcrime.org/noticias/analisis/jovenes-cada-vez-mas-responsables-pero-tambien-victimas-de-crimenes-violentos-en-latinoamerica/>

Jaitman, L. (2017). *Los costos del crimen y de la violencia Nueva evidencia y hallazgos en América Latina y el Caribe*, editora Laura Jaitman p.cm. (Monografía del BID; 510).

Kessler, J. B., Tahamont, S., Gelber, A. M., and Isen, A. (2021). *The Effects of Youth Employment on Crime: Evidence from New York City Lotteries*. National Bureau of Economic Research.

Kondo, M. C., Andreyeva, E., South, E. C., MacDonald, J. M. & Branas. C. C. (2018). Neighborhood Interventions to Reduce Violence. *Annual Review of Public Health*, 39: 253-271.

Latinobarómetro. (2023). Encuesta Latinobarómetro de Opinión Pública. Disponible en: <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>

Lichand, G. y Soares, R. (2014). *Access to Justice and Entrepreneurship: Evidence from*

- Brazil's Special Civil Tribunals. *The Journal of Law and Economics*, 57(2).
- Lipsey, M.W. y Cullen, F.T. 2007. "The Effectiveness of Correctional Rehabilitation: A Review of Systematic Reviews" *Annual Review of Law and Social Science* 3:297-320.
- Lipsey, M.W.; Landenberger, N.; Wilson, S. 2007. Effects of Cognitive-Behavioral Programs for Criminal Offenders. *Campbell Systematic Reviews*.
- Matzopoulos et al. (2020). Urban upgrading and levels of interpersonal violence in Cape Town, South Africa: The violence prevention through urban upgrading programme
- Modestino, A.S. (2017). How can summer jobs reduce crime among youth? An evaluation of the Boston summer youth employment program. *Metropolitan Policy Program*.
- Muggah, R., y de Boer, J. (2019). Security Sector Reform and Citizen Security: Experiences from Urban Latin America in Global Perspective. SSR Paper 18. Londres: Ubiquity Press. Disponible en: <https://doi.org/10.5334/bcc>
- Muggah, R. (2017). El auge de la seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe. *International Development Policy*, Parte 3, Número 9.
- Muggah, R., y Alvarado, N. (2018) *Crimen y violencia: Un obstáculo para el desarrollo de las ciudades de América Latina y el Caribe*. Documento para Discusión del Banco Interamericano de Desarrollo, número IDB-DP-644.
- Muggah, R et al (2018) "La 'Mano Dura': Los Costos de La Represión y Los Beneficios de La Prevención Para Los Jóvenes En América Latina", Instituto Igarapé, artículo estratégico 36. Disponible en: <https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2018/06/La-Mano-Dura-Los-costos-de-la-represio%CC%8In-y-los-beneficios-de-la-prevencio%CC%8In-para-los-jo%CC%8Ivenes-en-Ame%CC%8Irica-Latina.pdf>.
- ODDR, Universidad Nacional de Colombia. Paz y Reconciliación. (2012). El Programa Paz y Reconciliación (PPR) de la Alcaldía de Medellín 2004-2011. Desarrollos, buenas prácticas y retos Disponible en: https://www.humanas.unal.edu.co/observapazyconflicto/files/2614/2988/5135/ODDR_Paz_Reconciliacion_junio2012.pdf
- Piroozfar et al. (2019). Crime prevention in urban spaces through environmental design: A critical UK perspective
- Obach, A., M. Sadler y F. Aguayo. 2011. Resultados del Proyecto Involucrando Hombres Jóvenes en el fin de la Violencia de Género. Intervención Multipaís con Evaluación de Impacto. Caso Chileno. Santiago de Chile: CulturaSalud/EME.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2020). Innovación, resiliencia y transformaciones urgentes hacia una justicia inclusiva en América Latina y el Caribe. Panamá: PNUD.
- Pulerwitz, J., G. Barker, M. Segundo y M. Nascimento. 2006. "Promoting more gender-equitable norms and behaviors among young men as an HIV/AIDS prevention strategy," Horizons Final Report. Washington, DC.: Population Council
- Ruprah, I. J. (2008). An Impact Evaluation of a Neighbourhood Crime Prevention Program: Does Safer Commune Make Chileans Safer? Washington, D.C.: Inter-American Development Bank
- Skogan, W.; Hartnett, M.; Bump, N.; Dubois, J. 2009. Evaluation of Cease Fire-Chicago. National Institute for Justice, Office of Justice Programs. U.S. Department of Justice, Washington D.C.
- UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime). (s.f.). DataUNODC. Obtenido de <https://dataunodc.un.org/>

- _____. (s.f.). Clasificaciones, tipologías y modelos clave en la prevención del delito. Disponible en: <https://www.unodc.org/e4j/es/crime-prevention-criminal-justice/module-2/key-issues/2--key-crime-prevention-typologies.html>.
- _____. (2012). *Transnational organized crime in Central America and the Caribbean. A threat assessment*. Vienna: UNODC.
- _____. (2015). *International Classification of Crime for Statistical Purposes (ICCS) Version 1.0*. 2015. Vienna: UNODC.
- _____. (2019). *Global study on homicide: trends, context, data*. Vienna: UNODC.
- _____. (2022). *Strategic Vision for Latin America and the Caribbean 2022-2025*. Obtenido de https://www.unodc.org/res/strategy/STRATEGIC_VISION_LATIN_AMERICA_AND_THE_CARIBBEAN_2022_2025_ENE17_EDsigned.pdf
- _____. (2023a). *Global Study on Homicide 2023: Homicide and Organized Crime in Latin America and the Caribbean*. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/gsh/2023/GSH_2023_LAC_web.pdf
- _____. (2023b). *Global Study on Homicide 2023*. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/gsh/2023/Global_study_on_homicide_2023_web.pdf
- _____. (2024a). Víctimas de homicidios intencionales. Obtenido de UNODC Data: <https://dataunodc.un.org/dp-intentional-homicide-victims>
- _____. (2024b). Delitos violentos. Obtenido de UNODC Data: <https://dataunodc.un.org/dp-crime-violent-offences>
- UNODC-INEGI (2021) *Panorama Regional Poblacion Privada de la Libertad en América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://www.cdeunodc.inegi.org.mx/unodc/wp-content/uploads/2023/12/REGIONAL-SNAPSHOT_ESP_08112023.pdf

Oficina de Evaluación y Supervisión — OVE

Creada en 1999 como oficina de evaluación independiente, OVE evalúa el desempeño y los resultados de desarrollo de las actividades del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID). Estas evaluaciones buscan fortalecer al Grupo BID mediante el aprendizaje, la rendición de cuentas y la transparencia.

Las evaluaciones se divulgan al público de conformidad con las políticas del Grupo BID, con el fin de compartir lecciones aprendidas con la región y con la comunidad de desarrollo en general.



iadb.org/evaluacion



linkedin.com/showcase/idb-ove



[@BID_evaluacion](https://twitter.com/BID_evaluacion)