



Programa Académico en Seguridad Ciudadana

Una herramienta para incidir en políticas públicas

Serie Compartir Conocimiento



Esta publicación es el resultado del trabajo conjunto entre las Oficinas de PNUD de El Salvador, México, Nicaragua, Brasil y las Áreas de Práctica de Prevención de Crisis y Recuperación, Gobernabilidad Democrática, la Unidad de Gestión del Conocimiento del Centro Regional de PNUD para América Latina y el Caribe. Constituye el logro de un proceso de construcción participativo que se llevó adelante en el Taller “Compartir Conocimiento” celebrado el 15 de agosto de 2009 en la ciudad de Panamá con la participación de expertos profesores, oficinas de país, alumnos y especialistas de las áreas de trabajo del Centro y la Escuela Virtual

**Programa académico en seguridad ciudadana:
una herramienta para incidir en políticas públicas**

Serie Compartir conocimiento

Vol. I,

ISBN 978-9962-663-05-8

Autor: Armando Carballido

Editor: Sofía Izquierdo

Diseño y diagramación: Miguel Nova

Fotografía portada: Jon Alex

Noviembre de 2009

Nota: las opiniones que se expresan en este documento no reflejan necesariamente las del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, su Junta Directiva, ni las de sus Estados miembros.

Índice

1. La experiencia viaja, cruza fronteras y añade valor a los programas	5
2. Seguridad Ciudadana en el marco del desarrollo humano	7
3. La evidencia: tres imprescindibles para generar seguridad ciudadana	9
4. El Programa: Buenas prácticas y experiencia al servicio de la seguridad ciudadana	13
Para qué un Programa Académico de Seguridad Ciudadana	13
Cursos y formatos	14
A quién se dirige	16
Quién lo imparte	16
Cuándo hacer un curso	16
Recursos y capacidades necesarios	17
Logros: Cantidad y calidad	17
Por qué el Programa Académico interesa a los países	18
5. El Programa en marcha	21
Los actores	21
Las etapas de implementación	22
Los tiempos	23
Seguimiento y evaluación	23
6. Recomendaciones	25
7. Agenda	27



Basta de reinventar la rueda

La experiencia viaja,
cruza fronteras,
y añade valor
a los programas

El Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe apoya la sistematización y documentación de los conocimientos que han adquirido los países de la región. Como es sabido, en cada país se realiza una significativa cantidad de trabajo de gran calidad e impacto. Y también en cada país hay grandes expectativas por contar con mecanismos para compartir, tanto interna como externamente, los conocimientos, las interrogantes y los aciertos sostenibles. Pues bien, hemos emprendido la tarea de “Compartir Conocimiento” guiados por un concepto básico: muchas de nuestras experiencias pueden ser útiles para otros en la región. La experiencia puede viajar, cruzar fronteras, y añadir valor al trabajo de los demás.

Esta serie de publicaciones es el canal elegido para este propósito y, por supuesto, es el resultado de un esfuerzo compartido que incluyó el desarrollo de una metodología para agilizar la sistematización y el intercambio del conocimiento. En la iniciativa han participado colegas de Gobiernos Nacionales y Locales, Oficinas de País de PNUD, expertos temáticos, y los equipos temáticos del Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD.

Lo visible es sólo la punta del iceberg. En este caso, las publicaciones son sólo una parte de “Compartir Conocimiento”. Son una presentación sintética de opciones de programación y aspectos relevantes de cada experiencia. Nos cuentan, de manera resumida, “cómo se hizo el programa y cómo se hace”. Gracias a la participación de varios colegas, todos ellos con gran experiencia en sus respectivas áreas de trabajo, cada una cuenta con una rica y detallada documentación en línea (documentos de proyectos, evaluaciones, informes, datos relevantes, etc.). Estas herramientas contribuyen a transferir, recrear, adaptar –la realidad suele retornar- el programa sistematizado

Cuente con nosotros para obtener mayores beneficios de esta propuesta. Nuestro equipo está a su disposición para, una vez identificadas las especificidades en terreno, profundizar y desplegar múltiples facetas de conocimientos que, puestas al servicio de sus objetivos, reducirán costos de aprendizaje, investigación y desarrollo, y le permitirán concretar programas y soluciones claves.

Agradecemos la colaboración brindada para la producción de “Compartir Conocimientos”. Todos sus comentarios y sugerencias nos ayudarán a brindarle un mejor servicio.

Equipo del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.

Panamá y Puerto España

09 de octubre



Seguridad Ciudadana:

En el marco
del desarrollo
humano

El PNUD trabaja desde la pasada década en temas relacionados con la seguridad ciudadana. Las cifras y los estudios realizados en la región hacen evidente que la violencia y la inseguridad son obstáculos para el libre ejercicio de los derechos humanos y para la generación de mejores condiciones de desarrollo, y afectan los procesos de gobernabilidad democrática. La experiencia del PNUD indica que se requiere de un enfoque inclusivo e integral que permita:

- trabajar sobre la prevención social de la violencia, el delito y la reducción de los factores de riesgo,
- fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos de la región en todos sus niveles (nacionales, provinciales/estatales, y locales) para el diseño, implementación y evaluación de políticas en la materia.

Las acciones del PNUD en el área de seguridad ciudadana se inscriben como una esfera en el marco de la seguridad humana, entendida como “la protección del núcleo central de todas las vidas humanas contra riesgos graves y previsible, de una forma congruente con la realización humana a largo plazo”^[1].

El Plan Estratégico del PNUD, junto al Tercer Marco de Cooperación Regional 2008-2011, considera la necesidad de avanzar en la consolidación de iniciativas en materia de justicia y seguridad ciudadana que cuenten con procesos participativos en los que estén incluidos los sectores vulnerables. A su vez, hace un llamado al trabajo conjunto entre los organismos gubernamentales, la sociedad civil (academia, ONG y sector privado) y todos los actores que formen parte del sistema de seguridad.

El área de práctica de Prevención de Crisis y Recuperación (CPR) del Centro Regional del PNUD en Panamá coordina con la Dirección Regional para América Latina y el Caribe (RBLAC) y el Bureau de Prevención de Crisis y Recuperación (BCPR). En este espacio, se priorizan tres áreas de trabajo: (i) prevención de conflictos, (ii) seguridad ciudadana, y (iii) prevención de desastres y recuperación.

En conjunto con las Oficinas de País del PNUD, el Equipo Regional de Seguridad Ciudadana, brinda asesoría técnica y apoyo a los países para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas de seguridad ciudadana y fortalecer alianzas regionales para el intercambio de experiencias en América Latina y el Caribe.

En ese marco, el PNUD desarrolla el **Programa Académico de Seguridad Ciudadana**, una herramienta que contribuye a que los tomadores de decisión, gestores y técnicos de la esfera gubernamental y de la sociedad civil fortalezcan su capacidad para analizar, diseñar y aplicar políticas públicas de seguridad ciudadana con un enfoque integral.

Los logros del Programa, en términos cualitativos y cuantitativos, se derivan de tres de sus principales características:

- Está basado en experiencias reales exitosas y ofrece herramientas desarrolladas a partir de estas buenas prácticas.
- Se adapta a las realidades locales y contribuye a identificar los problemas derivados de la situación de inseguridad, debilidades institucionales y nuevas líneas, estrategias, programas y proyectos de intervención.
- Contribuye a incidir en el proceso de toma de decisiones a partir de la generación de espacios de diálogo y participación y la constante reflexión en torno a la problemática y sus soluciones.

El programa confirma que la **gestión de conocimiento y el desarrollo de capacidades** es una línea de intervención clave para garantizar la coordinación de múltiples actores, como instituciones gubernamentales, sociedad civil, agencias del SNU y otras agencias de la cooperación internacional en la implementación de soluciones en la temática de seguridad ciudadana.

Servicios del PNUD

- Proveer asistencia técnica y recursos a los gobiernos y la sociedad civil para el desarrollo y fortalecimiento de políticas en seguridad ciudadana.
- Favorecer el intercambio y la transferencia de conocimiento entre los países de la región.
- Promover el desarrollo de capacidades para mejorar la gobernabilidad de las políticas de seguridad ciudadana.
- Promover políticas integrales, desde la prevención al control de la violencia y el delito dirigidas a alcanzar el paradigma del desarrollo humano.
- Diseñar instrumentos, herramientas y metodologías de política, de apoyo a procesos de transformación normativa, de fortalecimiento de las capacidades institucionales y de estrategias de prevención social de la violencia y el delito.





La evidencia:

tres imprescindibles para generar Seguridad Ciudadana

Desde hace diez años, las estrategias hacia un desarrollo sostenible están asumiendo elementos que inicialmente no fueron considerados como nucleares de las políticas de desarrollo. En ese marco, la gobernabilidad, la participación ciudadana, la democratización, la temática de género, la seguridad humana y la construcción de la paz se han incorporado a la agenda de las políticas de seguridad ciudadana.

En América Latina y el Caribe, la inseguridad ciudadana no solamente se expresa en contextos complejos, como Colombia o Haití, o en contextos posbélicos como Guatemala, El Salvador o Nicaragua. También en países como Brasil, Venezuela o Jamaica se han incrementado significativamente los índices de homicidios y criminalización.

El aumento reciente de la violencia y el delito encuentran su explicación en razones de tipo social directamente vinculadas a cambios profundos como una urbanización acelerada y la quiebra de las consiguientes redes sociales tradicionales, la consolidación de estructuras socioeconómicas que abandonan a importantes sectores y generan exclusión social y una amplia desigualdad, la disponibilidad de armas de fuego y el alto grado de impunidad. Es preciso señalar que ninguna de estas razones explica el aumento de la violencia por sí sola, sino que la conjunción de todas ellas ha producido el fenómeno. Hay razones institucionales que también han impedido asegurar una respuesta adecuada a la problemática. Por ejemplo, es evidente que las dificultades que algunos países de la región tienen para combatir la impunidad y corrupción obstaculizan la implementación de estrategias de seguridad ciudadana en el marco del Estado de Derecho.

El costo del impacto de la violencia en esta región es considerable: vidas que se pierden, gastos adicionales para el sistema de salud y la pérdida de productividad económica, debido a que la población con mayor riesgo de ser víctima (y victimario) de la violencia armada son los hombres jóvenes (en la franja de edad entre 15 y 29 años de edad), lo que además implica un problema generacional y de género^[2].

La ciudadanía latinoamericana, como muestran diversas encuestas^[3], está cada vez más preocupada ante los crecientes índices de violencia, delincuencia e inseguridad. Preocupación que comparten los gobiernos y las instituciones nacionales, regionales e internacionales.

La incorporación de las problemáticas de la inseguridad en la agenda pública ha supuesto un aumento de responsabilidades de las autoridades civiles frente a la seguridad ciudadana. Si bien este tema históricamente ha sido dirigido y abordado desde una perspectiva casi exclusivamente policial, actualmente se está abriendo a una nueva conducción desde las instituciones gubernamentales nacionales, subnacionales y locales.

Las visiones institucionales sobre cómo afrontar el reto de prevenir y reducir la inseguridad son múltiples y variadas. Sin embargo, la mayoría de ellas no han producido respuestas plenamente efectivas. El análisis de la situación de violencia en diferentes ámbitos en la región revela que los siguientes factores constituyen los mayores obstáculos para prevenir y reducir la violencia y consolidar la seguridad ciudadana^[4]:

- a) **La necesidad de contar con políticas públicas integrales.** La experiencia internacional demuestra que la aplicación de políticas de seguridad ciudadana integrales es la solución más efectiva^[5]. Este tipo de políticas ha sido poco explorado en la mayoría de países y localidades de la región. Entre otros factores, esta deficiencia impide formular y ejecutar estrategias que contribuyan a reducir los índices delictivos, de forma sostenible, en el marco del Estado de derecho, con acciones en el corto, medio y largo plazo.
- b) **Un sistema obsoleto que necesita ser modernizado.** Otra asignatura pendiente en la región es la puesta en marcha de una reforma modernizadora del Estado y de las administraciones nacional y local acorde con esta visión integral y de conducción política civil de la seguridad ciudadana.
- c) **La ausencia de políticas públicas locales.** Hasta hace relativamente poco tiempo en América Latina se ha comprendido que la seguridad ciudadana requiere, además de soluciones nacionales e integrales, un abordaje desde lo local. La

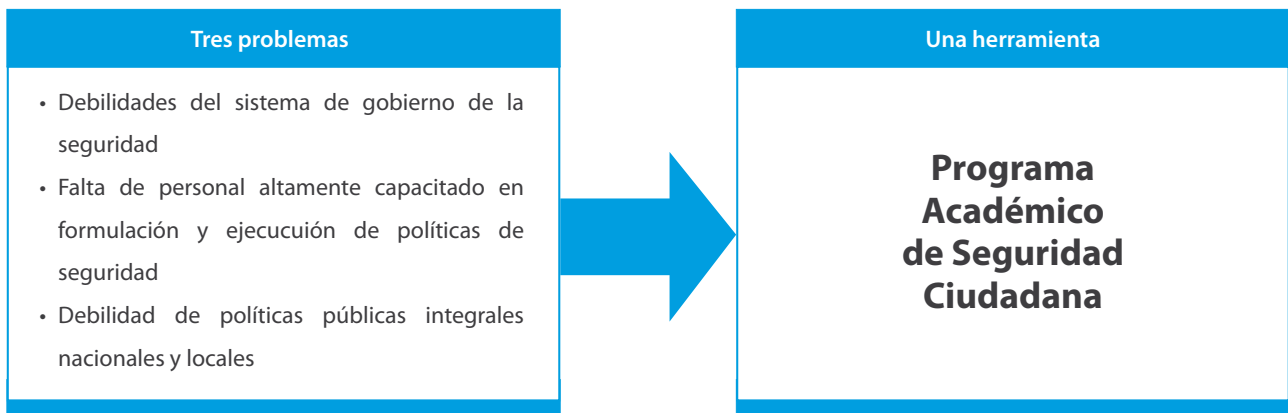
Principales deficiencias institucionales detectadas

1. La falta o debilidad de las estructuras organizacionales de conducción político-institucional de la seguridad ciudadana en los órganos ejecutivos de la región.
2. La ausencia de un servicio civil compuesto por funcionarios especializados y altamente capacitados en el ejercicio del gobierno, el diseño y la aplicación de políticas públicas de seguridad ciudadana desde un enfoque integral.
3. La carencia de instrumentos, procedimientos y capacidades para que las autoridades gubernamentales ejerzan la conducción institucional superior y la administración general del sistema policial.

Fuente: Taller PNUD "Compartir Conocimiento para el Desarrollo". Agosto de 2009. Panamá.

delincuencia, la violencia y el temor lo padecen las y los ciudadanos en su vida cotidiana y esta transcurre mayoritariamente en entornos locales. Por tanto, las soluciones también deben surgir desde la gestión municipal, que no siempre dispone de herramientas y capacidades suficientes.

Una de las herramientas con que cuenta desde 2004 el Centro Regional de PNUD para abordar estas dificultades es el Programa Académico de Seguridad Ciudadana. Esta es una propuesta completa de formación y capacitación de funcionarios y miembros de la sociedad civil en materia de seguridad ciudadana que, a su vez, contribuye a generar espacios de intercambio, reflexión y definición de nuevas propuestas para la acción pública.





Programa Académico de Seguridad Ciudadana

Buenas prácticas
y experiencia
al servicio de
la seguridad
ciudadana

El Programa Académico de Seguridad Ciudadana de PNUD es una herramienta idónea y con impacto probado para contribuir a fortalecer y mejorar la capacidad de gestión de la seguridad ciudadana. La flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos, su bajo costo, la corta duración de los cursos, y su rápida y sencilla implementación lo han convertido en un producto de alta demanda en la región.

Entendido como parte de una estrategia de seguridad ciudadana y enfocado en actores estratégicos claves, el Programa Académico de formación de funcionarios y miembros de la sociedad civil ofrece una perspectiva integral de prevención y reducción de la criminalidad y la violencia.

4.1. Para qué un Programa Académico de Seguridad Ciudadana

El Programa Académico es una herramienta que maximiza la generación de conocimientos sobre la seguridad ciudadana desde un enfoque integral. Esta especialización académica permite a los tomadores de decisión, gestores y técnicos disponer de elementos de análisis y diseño de políticas públicas de seguridad ciudadana.

El Programa genera un espacio de reflexión, debate y transmisión del conocimiento sobre la problemática. En ese marco, contribuye a incidir en el proceso de toma de decisiones a partir de la constante reflexión en torno a la problemática y sus soluciones alternativas.

Además de poner al servicio de los gobiernos nacionales y locales el conocimiento y la experiencia práctica acumulada, su carácter multidisciplinario y su formato sintético y dinámico marcan la diferencia respecto a otras propuestas similares.

Algunas ventajas a destacar son:

- Se adapta a las realidades locales, al estar formulado de manera modular de acuerdo con las necesidades del usuario, capacidades y prioridades.
- Contribuye a identificar los problemas derivados de la situación de inseguridad objetiva y subjetiva, así como debilidades institucionales y nuevas líneas, estrategias, programas y proyectos de intervención.
- Se constituye en un espacio técnico-político neutral y de encuentro entre distintas instituciones y actores.
- Está basado en experiencias reales exitosas y prácticas prometedoras y ofrece herramientas desarrolladas a partir de estas buenas prácticas.
- Cuenta con el aporte de expertos nacionales e internacionales reconocidos.
- Crea redes de comunicación e intercambio entre los participantes.
- Fortalece las capacidades gubernamentales a través de la capacitación a funcionarios/as en el diseño y aplicación de políticas públicas en seguridad ciudadana integrales.
- Contribuye a construir capacidades de gestión política en temas de seguridad.

4.2. Cursos y formatos

Por su versatilidad y por coherencia con los problemas identificados, el Programa Académico se estructura en torno a cuatro cursos o diplomados y dos modalidades o formatos: presencial y virtual. Existe la posibilidad de desarrollar in situ uno de los cursos, lo que permite observar y conocer de cerca una buena práctica.

La oferta académica está constituida por:

- Diplomado en Gestión Local de la Seguridad, enfocado a los problemas de convivencia e inseguridad en las ciudades.
- Diplomado Gestión de Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana.
- Curso de Alta Gerencia Policial destinado a altos mandos de esta institución.
- Curso de Seguridad Ciudadana desarrollado por la Escuela Virtual de Desarrollo Humano de PNUD.

La oferta de cursos

Curso/Diplomado	Modalidad	Objetivos	Ejes
Diplomado en Gestión local de la seguridad	Presencial con visitas in situ a la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el fenómeno de la violencia y el conflicto urbano. • Conocer la metodología para la formulación de un plan integral local. • Explorar las problemáticas en los municipios e intercambiar experiencias. • Conocer buenas prácticas desarrolladas por municipios o estados locales. 	<p>Construcción de capital social</p> <p>Reducción de factores de riesgo</p> <p>Reducción y atención de violencias contra grupos en situación de vulnerabilidad</p> <p>Contextos urbanos seguros</p> <p>Fortalecimiento policial y de justicia</p> <p>Reducción del crimen organizado</p>
Diplomado sobre políticas públicas de seguridad ciudadana	Presencial en los países	<p>Fortalecer las competencias para el diseño, formulación y ejecución de políticas de seguridad ciudadana de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los actores encargados del gobierno de la seguridad. • Los agentes a cargo del diseño e implementación de políticas de prevención de la violencia, de control de la seguridad privada, de la reforma y modernización de las fuerzas policiales, de persecución penal. 	<p>Capacidad de gestión de la información para la toma de decisiones.</p> <p>Herramientas para el diseño, implementación y evaluación de políticas, programas y planes de seguridad ciudadana.</p> <p>Análisis de problemáticas específicas (prevención de violencia, género, estrategias de gestión de la conflictividad, entre otros).</p> <p>Estrategias de modernización policial.</p> <p>Estrategias de modernización del sistema de investigación criminal.</p> <p>Abordajes y soluciones del sistema de seguridad privada.</p>
Curso de Alta gerencia policial	Presencial en los países	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el fenómeno de la criminalidad. • Discutir las teorías de la seguridad ciudadana para su interpretación. • Analizar el rol de la institución policial. • Identificar y estudiar las herramientas para la gestión de la institución policial. 	<p>Dirección estratégica y gestión operativa de la institución basada en competencias y resultados.</p> <p>Profesión y Formación Policial orientada a la resolución de los distintos tipos delictivos.</p> <p>Investigación y Análisis Criminal.</p> <p>Descentralización espacial</p> <p>Control Policial</p> <p>Policía y Sociedad Civil</p>
Curso en Seguridad Ciudadana- Escuela Desarrollo Humano	Virtual	<p>Generar capacidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender el fenómeno de la inseguridad. • Evaluar el proceso de producción de políticas seguridad ciudadana. • Comprender la función de la policía. • Diseñar políticas públicas de seguridad. 	<p>Inseguridad ciudadana</p> <p>Políticas de seguridad ciudadana</p> <p>Policía y seguridad ciudadana</p>

4.3.- A quién se dirige

El Programa Académico está pensado para actores clave, mujeres y hombres, directamente involucrados en el diseño y la ejecución de políticas, programas o proyectos sobre seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe.

Principalmente se dirige a funcionarios de ministerios y secretarías de seguridad ciudadana o de otras agencias del Estado vinculadas a esta problemática, altos funcionarios policiales, ya sean civiles o militares, y autoridades de gobiernos locales e intermedios. Los cursos y diplomados también están organizados para que participen directivos y técnicos de organizaciones de la sociedad civil; líderes cívicos, sociales y académicos; personal de centros de estudio y universidades; organismos de cooperación y banca multilateral, y medios de comunicación.

4.4. Quién lo imparte

Expertos y profesionales de toda la región con amplia experiencia en la gestión y formulación de políticas de seguridad, especialistas en distintas áreas y centros de estudios, y académicos de sólida reputación regional e internacional conforman la Red de Expertos y Centros de Excelencia Asociados del Centro Regional de PNUD en materia de seguridad ciudadana. Generalmente, los docentes han estado vinculados a las buenas prácticas en las cuales se basan los cursos.

Estos Expertos Asociados y Centros de Excelencia han sido los encargados de diseñar, conjuntamente con el Centro Regional, los distintos módulos base de los cursos y diplomados. Una vez formulado el Programa Académico, estos mismos profesionales imparten las materias.

4.5. Cuándo hacer un curso

Por su formato y particularidades, los cursos y diplomados se pueden llevar a cabo prácticamente en cualquier momento que haya una demanda explícita, tanto del país como de la oficina de PNUD. La adaptabilidad del Programa Académico posibilita su implementación en diversos momentos.

- Cuando se desea instalar el tema en la agenda pública.
- Al momento de diseñar, ejecutar o evaluar una política o programa.

Recursos y herramientas disponibles

- Contenido programático basado en un enfoque de Desarrollo Humano, Seguridad Ciudadana, Derechos Humanos y Género.
- Bibliografía en español y portugués.
- Red de expertos y centros de excelencia asociados al PNUD.
- Metodologías didácticas para trabajos guiados y talleres.
- Metodologías de evaluación de profesores y alumnos.
- Mecanismos de difusión y promoción.
- Certificación de aprobación de cursos para alumnos y profesores.

Estas y otras herramientas y recursos se encuentran disponibles en formato digital en las páginas web listadas en esta publicación.

- Es una eficiente herramienta de formación continua de tomadores de decisión y funcionarios públicos.
- Resulta adecuado desarrollar un curso de estas características para fortalecer las capacidades internas del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en el tema, o como recurso de la Oficina de País dentro de su Programa de Gobernabilidad y/o Seguridad o del Marco de Cooperación.

4.6. Recursos y capacidades necesarios

El Programa Académico se implementa mediante las Oficinas de País de PNUD. No requiere de un esfuerzo administrativo muy importante, pero sí un mínimo aporte y apoyo técnico y logístico.

Contar con una red de expertos consolidada y la experiencia acumulada en estos años ha permitido al Programa Académico desarrollar una serie de recursos y herramientas académicas, metodológicas y administrativas de disponibilidad inmediata y que facilitan su correcta ejecución. Con este material disponible la carga de trabajo se concentra, básicamente, en:

- Identificar las necesidades del país.
- Acordar los términos de realización con los actores que lideraran el proceso, gobiernos en sus diferentes niveles y/o sociedad civil.
- Contactar los expertos nacionales que participarán como profesores en el curso.
- La logística y las tareas administrativas propias de la actividad completan el cuadro de las necesidades básicas para la implementación.

Si la contraparte es una Secretaría de seguridad o una organización de la sociedad civil, se requieren recursos para hacer el acompañamiento operativo; participar en la adecuación de los contenidos, el seguimiento a los participantes y compromiso de institucionalización del programa académico.

4.7. Logros: Cantidad y calidad

Desde su inicio en 2004, se han realizado más de 35 ediciones del Programa Académico. Los cursos y diplomados se han impartido en 12 países de América Latina y el Caribe: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras,

México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Uruguay. Más de 2500 personas han sido formadas en un nuevo marco interpretativo y han conocido de primera mano las buenas prácticas y las herramientas para gestionar las políticas públicas de seguridad ciudadana.

En El Salvador se ha dictado el Programa Académico completo y se replica el diplomado de Gestión de Políticas Públicas en Seguridad Ciudadana año tras año, lo que ha brindado sostenibilidad al desarrollo de capacidades.

En términos cualitativos, el Programa Académico ha contribuido a:

- Fortalecer las capacidades nacionales y locales para una gestión integral de la seguridad ciudadana.
- Instalar en la región un discurso político sobre cómo reducir la inseguridad dentro del Estado de Derecho y promoviendo el desarrollo humano.
- Elaborar y aplicar propuestas de acción que se han concretado en planes y proyectos.^[7]
- Generar debate sobre el tema en la región.
- Compartir y dar a conocer experiencias y buenas prácticas fortaleciendo la cooperación Sur-Sur.
- Consolidar una comunidad de práctica y una red de expertos asociados.
- Cambiar las percepciones respecto “al otro” y configurar espacios de reflexión sobre la problemática y el rol de cada uno de los actores e instituciones del Estado.

4.8. Por qué el Programa Académico interesa a los países

El formato breve, sencillo, dinámico y de alta calidad que ofrecen los cursos y diplomados tienen un gran valor agregado para los países y para el PNUD.

El sello de calidad que imprime el PNUD al Programa Académico permite generar un espacio de discusión académica técnica y desde múltiples visiones en un tema altamente político y controversial. Un espacio de este tipo permite congregar a diferentes actores e identificar opciones de solución y socios estratégicos en el tema. Además, abre una puerta a la formulación de nuevos procesos, estrategias y proyectos para reducir y prevenir la inseguridad generada por el delito y la violencia en el país.

Una herramienta de amplia difusión y aceptación



La experiencia y el reconocimiento de los docentes y expertos aseguran la asimilación de conocimientos teóricos y prácticos por parte del alumnado. El principio de cooperación sur-sur facilita la transmisión -de primera mano y a un bajo costo- del conocimiento de las buenas prácticas que se han desarrollado en la región.

Además de generar capacidades en las instituciones y actores clave en el país, el Programa Académico contribuye a fortalecer las capacidades internas de las oficinas del PNUD al formar personal especializado y generar nuevos docentes para el Programa.

Otras ofertas de formación

UN-LIREC

El Centro Regional de Naciones Unidas para la Paz, el Desarme y el Desarrollo en América Latina y el Caribe ofrece el curso de entrenamiento para entrenadores (TtT II) Curso Interinstitucional de Fortalecimiento de las Fuerzas del Orden en el Control del Comercio Legal y la Prevención del Tráfico Ilícito de Armas de Fuego, Municiones y Explosivos.

- **Duración:** Curso de diez días (7 días de aula y 3 días de ejercicio de campo/ simulacro).
- **Materias:** Elementos transversales como violencia armada, derechos humanos, género, juventud, gobernabilidad y transparencia.
- **Público meta:**
 - Mandos medios de las instituciones del sector de seguridad y justicia, incluyendo al personal de formación de cada institución.
 - Grupos de hasta 50 personas, teniendo en consideración una proporción de participación femenina igual o mejor que su representación en sus instituciones; también está prevista la participación de miembros de la sociedad civil.

Más información en: www.unlirec.org/ttt



El Programa en marcha

5.1. Los actores

El funcionamiento y buena ejecución de los cursos y diplomados requiere de la participación de diversos actores. Estas son sus principales funciones.

El gobierno nacional o local, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado adoptan el compromiso político-técnico de participación activa en los cursos y la articulación institucional para garantizar la participación de otras instituciones y/o actores. Apoyan la logística y asignan recursos financieros. También participan de la evaluación y dan seguimiento al impacto del curso.

Los centros académicos, universidades nacionales y expertos, bajo el liderazgo del Centro Regional del PNUD, contribuyen al diseño o adaptación de los contenidos base a la realidad nacional y proveen docentes en la materia conocedores del contexto local. Se encargan de las tareas logísticas y administrativas y realizan la certificación académica del curso.

La Oficina de País de PNUD identifica junto al gobierno las necesidades del país en materia de seguridad ciudadana y establece la negociación con los posibles socios para desarrollar el curso. Coordina con el Centro Regional del PNUD para acordar el convenio de colaboración. Identifica y contacta a los expertos nacionales que participarán como docentes y apoya logística y administrativamente la ejecución. Participa en la evaluación final y da seguimiento de los impactos alcanzados y las dinámicas y oportunidades de iniciativas futuras que se han generado a partir del curso.

Centro Regional del PNUD se encarga de la Coordinación Académica del Programa. Diseña la currícula con los expertos y a partir de las experiencias y buenas prácticas. Promueve y difunde el Programa Académico y gestiona la implementación administrativa y financiera de la iniciativa. Desarrolla la metodología y los contenidos base y facilita los docentes internacionales. Cuenta con la Red de Expertos y Centros de Excelencia que participan en el Programa. Promueve el intercambio de experiencias en la región. Dispone de metodologías y herramientas para acompañar los procesos que surgen de los cursos.

5.2. Las etapas de implementación

El desarrollo del Programa Académico de Seguridad Ciudadana se concreta en cuatro etapas esenciales que aseguran la calidad de la implementación.

- 1. El acuerdo** Los socios, la Oficina de PNUD y el Centro Regional firman un convenio que delimita las responsabilidades de las partes. Formulación del esquema de financiación de los cursos.
- 2. Contenidos, alumnado y logística** Definición y adecuación de los contenidos programáticos y el cuerpo docente. Selección e inscripción del alumnado. Organización logística (aula, materiales, transporte, etc.) y administrativa (contratos, boletos, pagos, etc.) del curso.
- 3. El Diplomado** Visita al país del equipo del Centro Regional y los expertos internacionales. Acompañamiento logístico y administrativo. Se dicta el curso escogido. Seguimiento pedagógico y entrega de certificados.
- 4. Evaluación** Valoración del cumplimiento de los objetivos generales propuestos. Análisis de las perspectivas de trabajo futuro y de nuevas ediciones del curso.

En el caso de las experiencias virtuales las etapas son similares y el seguimiento se realiza en conjunto con la Escuela Virtual de Desarrollo Humano del PNUD.

Por último, la Oficina de País de PNUD da seguimiento a los procesos que se generaron durante la implementación del Programa.

Actores



Contacto y negociación	<ul style="list-style-type: none"> Promoción del Programa Académico Selección socios y firma de convenio o memorando de entendimiento Costeo y esquema de financiación 	10 días
Formulación y definición	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la metodología, contenidos, docentes y alumnado del curso Organización logística (lugar, materiales, transporte...) administrativa y (contratos, boletos, pagos, etc) 	4 semanas
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Eventos de inauguración y cierre con entrega de certificados Seguimiento pedagógico Acompañamiento logístico y administrativo 	2-5 semanas
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de los resultados del curso Análisis de perspectivas de trabajo futuro: proyectos y siguientes ediciones 	10 días 2 semanas y seguimiento trimestral

5.3. Los tiempos

El Programa Académico es una herramienta de gran versatilidad y adaptabilidad a las realidades nacionales. Hay dos opciones de implementación. Durante cinco días en los que se realizan jornadas académicas de ocho horas diarias. Si las necesidades institucionales lo requieren, el Diplomado puede realizarse durante dos días a la semana (por ejemplo, viernes y sábado) a lo largo de un mes.

Independientemente de la modalidad, esta formación especializada, requiere de una carga lectiva promedio de 40 horas.

5.4. Seguimiento y evaluación

El Programa Académico de Seguridad Ciudadana cuenta con diversas herramientas de evaluación para dar seguimiento al desarrollo de cada curso. A partir de criterios preestablecidos de comprensión de la temática de seguridad ciudadana se evalúan las habilidades adquiridas por las y los estudiantes.

- **Evaluación de los cursos:** Al finalizar cada edición en un país o localidad se hace una evaluación completa de la experiencia, que incluye la pertinencia del programa y del contenido, el cronograma de actividades y el desempeño del profesorado, entre otros temas.
- **Seguimiento a las experiencias de trabajo y a estudiantes:** El objetivo es consolidar la comunidad de práctica en cada tema y nutrir con nuevas experiencias el Programa Académico. El fin último del Programa Académico es incidir en el

desarrollo de políticas públicas en seguridad ciudadana, por tanto el seguimiento busca evaluar el impacto alcanzado en esta área del Desarrollo Humano.

- **Evaluación de resultados:** Se evalúa el impacto en la región no solo en términos de cantidad de ediciones y estudiantes formados, sino en la incidencia que el Programa ha tenido en las políticas, iniciativas y estrategias de seguridad en la región. Se analiza, por ejemplo, la continuidad en las líneas de investigación, la inclusión de las experiencias en las políticas públicas, o si los alumnos se han incorporado a programas de trabajo.



Recomendaciones

El proceso llevado a cabo por el Programa Académico de Seguridad Ciudadana en diferentes contextos sociales y políticos ha permitido extraer lecciones que ayudan a calibrar los riesgos y oportunidades de la iniciativa. He aquí algunas recomendaciones prácticas para su eficiente ejecución.

Medios y expertos La importancia de la problemática en la agenda pública y política atrae y acapara la atención de los medios de comunicación. La presencia en un país de expertos internacionales acreditados en la materia es una oportunidad para insertar el mensaje y la visión que se fomenta a través del Programa Académico. También existe el riesgo de que las declaraciones de un experto o participante en los cursos sean malinterpretadas. Se recomienda prever esta situación y actuar en consecuencia.

Diversidad Al reunir a un público heterogéneo se enriquecen las discusiones y los debates temáticos. En el caso del curso de Alta Gerencia Policial se recomiendan grupos de no más de treinta personas que pertenezcan a los altos mandos de la institución pero que garanticen la transferencia de los contenidos dictados.

Asegurar la ejecución eficiente Es indispensable delimitar perfectamente los roles y las responsabilidades de los actores que actúan como socios del curso. Determinar quién se encarga de qué, por ejemplo en el tema logístico, evita problemas durante la implementación del Programa. Una ubicación adecuada, salas de estudio que reúnan las condiciones para el número de alumnos esperado, disponer del material de soporte necesario o asegurar el transporte es esencial. La existencia de problemas en estas áreas puede dejar una mala impresión del curso y mitigar su impacto.



Agenda

La experiencia ha permitido al Programa Académico de Seguridad afinar su propuesta. No obstante, quedan algunos retos pendientes.

Consolidar y ampliar los módulos de formación La seguridad ciudadana es un fenómeno complejo y cambiante. El Programa debe ir actualizando sus contenidos para adaptarse a esta situación, y a las nuevas visiones y soluciones.

Mayor incidencia en las políticas públicas El Programa Académico forma parte de una estrategia más amplia, cuyo fin último es la creación y/o fortalecimiento de políticas públicas de seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe. Contribuir a lograr un mayor impacto en los programas nacionales o locales es un reto fundamental para el Programa Académico.

La apropiación institucional y la red de universidades y centros de excelencia El fin último de todas las acciones de cooperación es el fortalecimiento de los Estados y sus instituciones. En este sentido, un reto es lograr la apropiación del Programa Académico por parte de las instituciones nacionales o locales. Las instituciones gubernamentales y los centros académicos y universidades podrían retomar esta experiencia para insertarla en sus programas de estudio y planes de acción.

Sumar experiencias La base del Programa es la práctica. Numerosas experiencias de reducción de la inseguridad han funcionado en la región. Pero no todas han sido sistematizadas o son conocidas suficientemente. Analizar e incorporar estas prácticas a los cursos y diplomados que se desarrollen en el futuro es uno de los principales retos del Programa Académico.

[1] Para ver más sobre el concepto de seguridad humana y la relación entre desarrollo humano y seguridad, ver PNUD (1994), Informe Mundial de Desarrollo Humano, Nueva York: Oxford University Press, (<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1994/>).

[2] Organización Mundial de la Salud. Informe mundial sobre la violencia y la salud. Organización Panamericana de la Salud, Washington D.C. 2003.

[3] Para mayor información sobre encuestas de opinión en América Latina y el Caribe, se sugiere visitar www.latinobarometro.org

[4] Los tres factores principales presentados en el documento son fruto del debate realizado entre expertos en el tema y funcionarios del PNUD en el Taller "Compartir Conocimiento" realizado en agosto de 2009.

[5] "Estado, democracia y seguridad ciudadana. Aportes para el debate" 1era. Edición Buenos Aires. PNUD Argentina. 2008.

[6] Por ejemplo, en la localidad de Valledupar (Colombia), los estudiantes del Diplomado realizaron un pre-diagnóstico de la situación de la inseguridad que posteriormente el Departamento tomó como insumo para la ejecución de su política de seguridad ciudadana.



citas