



# Informe de Terminación de Proyecto

---

## PCR

**Nombre del Proyecto:** Programa Innovativo para un Chile más Seguro

**País:** Chile

**Sector/Subsector:** Reforma / Modernización del Estado

**Equipo de Proyecto Original:** Beatriz López, (RE1/SO1), Jefe de Equipo; Gustavo Cuadra (RE1/SO1); Maria Teresa Traverso (RE1/SO1); Andrew Morrison (SDS/SOC); Dana Martin (LEG); y Gustavo Perochena (COF/CCH).

**Número de Proyecto:** CH0178

**Número de Préstamo:** 1495/OC-CH

**Fecha del QRR:** 7 de junio de 2010

**Fecha de Aprobación Final del PCR:** 28 de julio de 2010

**PCR Equipo: Autor Principal y Miembros:** Juan Carlos Cortazar (ICS/CCH); Gustavo Beliz (ICS/ICF), Eric Latorre (consultor), Paula Manque (consultora), Nathalie Hoffman (ICF/ICS) y Luz Melody Ladrón de Guevara (ICF/ICS).



## Índice

<b>I.</b>	<b>INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>EL PROYECTO.....</b>	<b>2</b>
A.	CONTEXTO DEL PROYECTO .....	2
B.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	3
I.	OBJETIVO(S) DEL DESARROLLO .....	3
II.	COMPONENTES.....	3
C.	REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO .....	4
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>6</b>
A.	EFFECTOS DIRECTOS.....	6
B.	VALOR AGREGADO DEL PROGRAMA EN TÉRMINOS DE LA AGENDA DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA EN EL PAÍS.....	7
C.	PRODUCTOS .....	8
D.	COSTOS DEL PROYECTO.....	13
<b>IV.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>14</b>
A.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS .....	15
B.	DESEMPEÑO DE LA AGENCIA EJECUTORA .....	16
C.	DESEMPEÑO DEL BANCO .....	16
<b>V.</b>	<b>SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>17</b>
A.	ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS .....	17
B.	RIESGOS POTENCIALES.....	17
<b>VI.</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>18</b>
A.	INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	18
B.	SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	18
<b>VII.</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>18</b>



## Abreviaturas y Acrónimos

<b>AC</b>	Administración Central
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>DIPRES</b>	Dirección de Presupuestos
<b>ENUSC</b>	Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana
<b>MI</b>	Ministerio del Interior
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>RO</b>	Reglamento Operativo
<b>SIGFE</b>	Sistema de Información para la Gestión Financiera Del Estado
<b>UCP</b>	Unidad de Coordinación del Programa



## I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
<b>NO. PROYECTO:</b> CH0178	<b>TITULO:</b> Programa Innovativo para un Chile más Seguro						
<b>Prestatario:</b> República de Chile	<b>Fecha aprobación Directorio:</b> 14 de noviembre de 2003						
<b>Agencia ejecutora (AE):</b> Ministerio del Interior	<b>Fecha efectividad contrato préstamo:</b> 26 de abril de 2004						
<b>Préstamo(s):</b> 1495 /OC-CH	<b>Fecha elegibilidad primer desembolso:</b> 23 de septiembre de 2004						
<b>Sector:</b>	<b>Meses en ejecución</b>						
<b>Instrumento de préstamo:</b> Inversión (innovación)	* desde aprobación: 77 meses						
	* desde efectividad del contrato: 72 meses						
	<b>Períodos de desembolso</b>						
	<b>Fecha original desembolso final:</b> 26 de abril de 2007						
	<b>Fecha actual desembolso final:</b> 30 de diciembre de 2009						
	<b>Extensión acumulativa (meses):</b> 32						
	<b>Extensión especial (meses):</b> 0						
	<b>Monto préstamo(s)</b>						
	* Monto original: US\$10.000.000						
	* Monto actual: US\$10.000.000						
	* Pari Passu (si aplica): 60%						
	<b>Desembolsos</b>						
	<b>Monto a la fecha:</b> US\$8.171.019,53						
	<b>(%):</b> 81.71%						
	<b>Costo Total del Proyecto (Estimado Original):</b> US\$16.630.000						
	<b>Redireccionamiento</b>						
	<b>Este proyecto:</b>						
	- recibió fondos de otro proyecto? [ ]						
	- Envió fondos a otro proyecto? [ ]						
	- N/A [X]						
	<table border="1"><thead><tr><th>De/Para No. Proyecto</th><th>Para No. Sub-préstamo</th><th>Monto</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
	* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)						
<b>Reducción de Pobreza (PTI):</b> No							
<b>Equidad Social (SEQ):</b> Si							
<b>Clasificación ambiental:</b> C							
	<b>En estado de "Alerta"</b>						
	<b>Está el proyecto "en alerta" por PAIS:</b> No						
	<b>De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):</b> N/A						
	<b>Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):</b> N/A						

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## **II. El Proyecto**

### **a. Contexto del Proyecto**

#### **i) El problema que se quiso enfrentar:**

Al momento del diseño del programa los niveles de criminalidad en Chile eran menores con relación a los índices que mostraban otros países de la región. Pese a ello, a inicios de la década del 90 se observaban dos tendencias preocupantes. Por un lado, el aumento del número de los delitos vinculados al tráfico de drogas y por el otro lado, la consolidación de la percepción ciudadana respecto a que los niveles de delincuencia no sólo eran elevados, sino que se hallaban en franco aumento. Cabe señalar que esta percepción correspondía en gran medida a la realidad, puesto que las denuncias de robo con violencia aumentaron entre 1997 y 2002 de 72,5 casos a 250,6 casos por cada 100 mil personas (245,65%); siendo que en el mismo período la tasa anual de denuncias por lesiones aumentó también de 267 casos a 424 por cada 100 mil personas (59%). La población manifestaba altos niveles de temor al sufrir actividades criminales (el año 2001 entre el 55,7% y el 60,6% de la población de la región metropolitana manifestaba tener un temor mediano y mucho temor). Lo anterior, fue ratificado por el estudio nacional de seguridad ciudadana (2003), realizado para la preparación del préstamo, el cual destacó que independientemente del conocimiento de las cifras, la ciudadanía consideraba la delincuencia como un problema en aumento y se le percibía como una situación que generaba inseguridad y pesimismo.

Los estudios de la época, señalaban además que los ciudadanos no veían una respuesta satisfactoria por parte del Estado ya que consideraban que el gobierno no había hecho lo suficiente, ni había tenido una postura concreta ni tampoco había logrado coordinar a los distintos entes involucrados en el tema de la seguridad ciudadana. Con relación a la evaluación del rol de Carabineros, existía consenso en que la presencia de Carabineros imponía respeto y transmitía seguridad, pero la población de menores ingresos tenía una mala imagen de su labor.

#### **ii) El marco institucional del proyecto:**

El Ministerio del Interior (MI) era como en la actualidad el encargado de la seguridad pública y tenía competencias para aprobar reformas al sistema penitenciario, la función policial, la coordinación de las instituciones vinculadas a la seguridad ciudadana y la ejecución de la política nacional de seguridad ciudadana. Para apoyar las labores de coordinación intersectorial en el año 2003, se creó el Comité Interministerial de seguridad ciudadana, presidido por el Ministro del Interior. La función del Comité era evaluar el cumplimiento de las tareas asignadas en el ámbito de la seguridad ciudadana a las instituciones y unidades dependientes de los Ministerios del Interior, Defensa, Hacienda, Planificación y Cooperación, Educación, Justicia, Salud y Vivienda y Urbanismo.

A la fecha de diseño de la operación, dos de los principales programas del MI (dependientes de la división de Seguridad Ciudadana) para el combate territorial de la delincuencia eran Comuna Segura y Barrio Seguro. El primero incentivaba la prevención de la violencia en comunas con más de 70.000 habitantes, a través de la organización de Consejos de Seguridad Ciudadana dirigidos por el alcalde, en los que están representadas diversas instituciones (Ministerios de educación y Salud, SERNAM, Carabineros, Fiscales y Organizaciones Comunitarias). El Programa Barrio Seguro tenía por objetivo disminuir el control territorial del narcotráfico en espacios urbanos específicos, a través de acciones de fortalecimiento comunitario y prevención social y situacional.

### iii) La opción estratégica del programa:

Ante los problemas de violencia, criminalidad y la consolidación de una percepción negativa de la ciudadanía al respecto, la opción estratégica asumida durante la elaboración del proyecto, fue la de innovar en el diseño e implementación de nuevas metodologías preventivas, especialmente en el ámbito territorial. Se asumió que dicha innovación se diera en el marco de los programas ya existentes en el MI (Barrio Seguro y Comuna Segura) prolongando su ejecución mediante los recursos del préstamo, pero enmarcándolos dentro de una política integral de seguridad ciudadana que debía liderar el MI. Adicionalmente se innovaría en el área de policía comunitaria, tema en el cual no existía aún un programa específico. De manera coherente con esta opción, se eligió como instrumento la modalidad de préstamo de innovación.

Para la ejecución del Barrio Seguro en el marco del programa, se seleccionaron 12 barrios de las regiones metropolitanas, V, VIII y IX, caracterizadas por el control territorial que en ellas habían alcanzado grupos ligados al narcotráfico y al crimen organizado. Para continuar la ejecución del programa Comuna Segura, se consideraron las 40 comunas que a la fecha del diseño del programa ya participaban en dicha iniciativa y se decidió sumar 36 comunas más, las que serían seleccionadas de acuerdo a su índice de vulnerabilidad socio delictual, así como a la capacidad técnica y disponibilidad de aportar recursos por parte del municipio correspondiente.

## b. Descripción del Proyecto

### i. Objetivo(s) del Desarrollo

La violencia, la criminalidad y la inseguridad en comunas seleccionadas y en barrios de las regiones Metropolitana, IX, V y VIII de Chile (caracterizadas por la presencia de actividades de narcotráfico y crimen organizado), ha reducido su tendencia al alza.

### ii. Componentes

Subprograma	Componente1	Componente2	Componente 3	Componente 4
<b>1. Fortalecimiento de la Política de Seguridad Ciudadana</b>  La Subsecretaría del Interior y la División de Seguridad Pública han desarrollado la capacidad para conducir la política de seguridad pública, sobre la base de una especialización temática y metodológica, que le permite planificar, coordinar, comunicar y controlar estratégicamente las acciones programáticas de las instituciones públicas vinculadas, a nivel nacional y territorial.	<b>Desarrollo Estratégico e Intersectorial</b>  La Subsecretaría del Interior y la División de Seguridad Pública demuestran capacidad para coordinar estratégicamente instituciones, Programas y metas del sector de prevención del delito, tanto a nivel central como en los niveles territoriales.	<b>Desarrollo de la Estrategia de Comunicación Social</b>  Un importante número de actores institucionales, tanto sectoriales como territoriales, corresponsables de la PNSC, manejan y comunican las nociones y fundamentos de ésta.	<b>Desarrollo del Sistema de Monitoreo y Evaluación</b>  La División de Seguridad Pública cuenta con capacidad para producir y gestionar información válida que mida el avance y contribución de las acciones programáticas a la disminución de la violencia, la criminalidad y la inseguridad en el país, desarrolladas en el marco del Programa CH+S.	

<b>2. Comuna Segura</b>  En las comunas participantes del Subprograma Comuna Segura, el temor de la población a ser victimizada, así como la ocurrencia de delitos en cada una de éstas, han disminuido su tendencia al alza.	<b>Instalación y Fortalecimiento de Capacidades</b>  70 administraciones municipales han institucionalizado estrategias integrales de coproducción de seguridad preventiva, planificando y ejecutándolas con los actores locales institucionales y sociales relevantes.	<b>Pilotos Multisectoriales de Prevención Social</b>  En distintas localidades de las comunas que participan del Subprograma Comuna Segura, se pusieron a prueba diferentes metodologías de intervención multisectorial para la prevención de la violencia en el ámbito escolar, de la reincidencia de infractores de ley, de la re victimización, y de la inseguridad en los espacios públicos.		
<b>3. Barrio Seguro</b>  La violencia y temor ha disminuido en 12 barrios vulnerables por la acción y control territorial de grupos ligados al narcotráfico y crimen organizado, ubicados en las regiones Metropolitana, V y VIII.	<b>Movilización Comunitaria</b>  En los barrios intervenidos, una proporción significativa de vecinos y vecinas se organizaron y recuperaron una sana convivencia barrial, minimizando la influencia del narcotráfico en la vida social de la comunidad.	<b>Prevención en Grupos de Riesgo</b>  Niños, niñas y jóvenes participantes de los planes de prevención redujeron factores psicosociales y de desprotección institucional que los hacen vulnerable al reclutamiento de bandas de narcotráfico.	<b>Reinserción Social de Personas en Conflicto con la Justicia</b>  Se han reinserido socialmente o están en vías de reinserción, los infractores de ley residentes en los barrios intervenidos, beneficiarios del Programa, y que estén cumpliendo o hayan cumplido sentencias penales por actos vinculados al narcotráfico o delitos violentos.	<b>Acceso a la Justicia</b>  En cada barrio intervenido al menos un proceso de persecución de responsables de delitos de narcotráfico y crimen organizado se inició o se asistió.
<b>Fortalecimiento de la Integración de Carabineros con la Comunidad</b>  Se incrementa la confianza en la efectividad del trabajo conjunto entre carabineros y la comunidad para la prevención del delito en los territorios donde se han realizado experiencias de integración bajo el modelo carabineros/comunidad validado.	<b>Modelos Piloto de Policamiento Comunitario</b>  El Estado chileno cuenta con un modelo teórico empíricamente probado y validado institucionalmente, de integración entre carabineros y la comunidad para la resolución de los problemas de seguridad a nivel comunal.	<b>Mejoramiento de la Gestión Policial</b>  Las unidades operativas de carabineros de la RM obtienen la información delictual en forma oportuna y con mayor precisión para el control y prevención policial.	<b>Observatorio de Buenas Prácticas</b>  Carabineros de Chile ha desarrollado capacidades para identificar, sistematizar y difundir buenas prácticas de relacionamiento con la comunidad y de inteligencia policial.	

Fuente: Propuesta de Préstamo Proyecto CH0170

### c. Revisión de la Calidad del Diseño

Como se ha señalado que la opción estratégica asumida en la elaboración del proyecto fue la de innovar en el diseño e implementación de nuevas metodologías preventivas, con el propósito de contribuir a reducir la violencia y la criminalidad, así como la inseguridad asociada a ellas en determinados espacios locales. Se asumió que dicha innovación se diera en el marco de los programas ya existentes en el MI (Barrio Seguro y Comuna Segura) manteniendo su ejecución mediante los recursos del préstamo y enmarcándolos dentro de una política integral de seguridad ciudadana, que debía liderar el MI. Adicionalmente, se innovaría en el área de policía comunitaria, tema en el cual no existía aún un programa específico.

La calidad del diseño que siguió a esta opción estratégica será considerada a partir de tres criterios:

1. Pertinencia de la opción estratégica realizada frente a los problemas a enfrentar.
2. Consistencia (coherencia) lógica del diseño con la opción estratégica tomada.
3. Viabilidad (política, institucional y operativa) del diseño para su implementación.

Con relación a la pertinencia de la opción estratégica, se observa que frente a la continuidad y agravamiento relativo de los problemas vinculados al crimen y la violencia, la opción por innovar en el ámbito de las metodologías preventivas, aparece como una opción conceptualmente pertinente y razonable. El diseño del proyecto no incluyó sin embargo, una definición clara y operacional del problema a enfrentar con la opción estratégica tomada. Si bien se consideran en el documento de préstamo un conjunto amplio de indicadores sobre violencia, criminalidad e inseguridad, no se precisa el problema específico a enfrentar dentro de esta vasta situación. Esto probablemente condujo a que los indicadores de resultado (propósito) del proyecto, se refirieran directamente a mediciones sobre victimización, denuncia de crímenes o percepciones de inseguridad en la ciudadanía. Así, se considera que la opción estratégica aunque conceptualmente adecuada, fue insuficiente para enfrentar el problema o invirtiendo la afirmación, la falta de una delimitación clara del problema a enfrentar, condujo a que la opción estratégica asumida fuera sumamente débil o limitada para producir los resultados esperados. Cabe señalar que este problema está a la base de las serias dificultades de evaluación que afectan al programa, que van más allá de los usuales problemas de atribución causal que tienen las intervenciones en el área social e institucional.

Como elemento adicional, conviene citar además que la problemática señalada constituye un punto central de discusión en la literatura comparada y en el estado del arte de las políticas de prevención de la violencia, frente a lo cual el Banco, con posterioridad a la operación que nos ocupa puesta en marcha en Chile, ha impulsado la iniciativa de Bien Público Regional con el propósito de incrementar la calidad y la estandarización de los datos estadísticos en la región, que constituye –tanto desde el punto de vista objetivo como subjetivo, un insumo estratégico para la evaluación de políticas públicas de seguridad ciudadana.

Con relación a la consistencia lógica del diseño con la opción estratégica, se observa que la vastedad del diseño (cuatro subprogramas con un total de 12 componentes) dispersa la atención de lo que se supone sería el núcleo central del proyecto, es decir, la innovación en cuanto a metodologías preventivas a nivel territorial y policial. En línea con los aprendizajes institucionales que se han venido dando en toda la región, resulta aconsejable en programas de esta naturaleza una mayor concentración en actividades medulares, con una clara jerarquía y prioridad, lo cual no siempre resulta posible debido al carácter multi-agencial y multi-facético a través del cual se expresan los problemas de violencia.

En línea con lo anteriormente señalado, desde un punto de vista organizativo, la estructuración del programa en subprogramas, que a su vez se abren en varios componentes todos con igual jerarquía y prácticamente autónomos respecto al resto, no permite apreciar que es lo medular y qué lo secundario en el proyecto. Por otra parte, los indicadores del programa en muchos casos no son pertinentes para un programa de innovación, en tanto están centrados en la obtención de resultados concretos (de corto plazo) y no en el desarrollo de metodologías que posteriormente puedan ser replicadas, lo que sería propio de un programa de innovación.

En cuanto a la viabilidad política del programa, merece destacarse que –más allá de los necesarios ajustes a los cuales se vio sometido por la falta de continuidad de las autoridades en el sector-, el Programa contribuyó de manera importante a consolidar una Política y Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana, que constituye hoy un punto de referencia insoslayable en toda la región, por la formulación participativa, consensuada y con alto nivel técnico que supuso su camino de realización. Más allá de que dicha Estrategia merezca ajustes permanentes y una redefinición de sus enfoques –lo cual resulta natural en un área dinámica como es la de la prevención del crimen y violencia-, merece resaltarse el salto cualitativo que supuso como valor agregado asociado al Programa.

Con respecto a la viabilidad institucional del proyecto, el diseño asumido exigía un esfuerzo muy importante de coordinación interinstitucional entre un número importantes de actores



involucrados (sub secretario, división de seguridad ciudadana, municipios, organizaciones barriales, carabineros). Aunque el documento de préstamo si menciona que la falta de coordinación era un riesgo del proyecto, las medidas de mitigación propuestas (comités de coordinación desde los niveles más altos hasta los operativos) era más bien genérica. Aquí la lección aprendida reside en la necesidad de poner énfasis especial en la dinámica de operatividad de este tipo de programas, más allá de formales mecanismos de coordinación que en el caso de Chile han sido también cambiantes y dinámicos. Sin embargo, para contrapesar dicha circunstancia, también puede mencionarse que el Programa contribuyó de modo sustantivo a consolidar un abordaje de la prevención de la violencia desde lo local, temática que estaba ausente en el país en la agenda pública. En cuanto a la viabilidad operativa, la vastedad del esquema de sub programas y componentes asumido, condujo a un esquema de ejecución sumamente grande y complejo. Así a la Unidad de Ejecución del proyecto se sumaron siete instancias adicionales (dos instancias de línea del ministerio, dos comités y tres mesas) con intervención en la toma de decisiones y en la ejecución de actividades. A esto se añadió la decisión de dotar a cada uno de los cuatro sub programas e incluso a muchos de los 12 componentes de instancias de ejecución diferentes (desde la Unidad Ejecutora, hasta dependencias varias de la División de Seguridad Ciudadana, de otras Divisiones o incluso de otro ministerio, como en el caso de Carabineros). En cuanto a los procedimientos de ejecución, el hecho de que el proyecto tuviera un carácter claramente innovador podría haber conducido a la decisión de favorecer procedimientos de ejecución expeditivos o livianos, o establecer una Unidad Ejecutora con cierto grado de flexibilidad en su gestión. El diseño del proyecto no contempló esta opción, siendo así que la ejecución se vería sometida a los procedimientos regulares de administración, gestión y adquisiciones del Estado y del propio Banco. Cabe señalar que posteriormente el Banco incluyó este proyecto en el Piloto de Simplificación de Procedimientos, pero al parecer ello no contribuyó de manera vital para superar los problemas de la complejidad de la ejecución.

En síntesis se considera que el diseño del proyecto: (i) adoleció de problemas de pertinencia para responder a un problema definido de manera sumamente vasta; (ii) optó por un diseño que no favoreció la concentración de atención y esfuerzo en lo medular del proyecto, sentando las bases de una ejecución dispersa; y (iii) podría haber establecido esquemas más sólidos para atender las vulnerabilidades institucionales y operativas). Sin perjuicio de todo lo anterior, el diseño tampoco fue óbice para que el Programa pudiera contribuir con un valor agregado importante desde el punto de vista conceptual a las políticas públicas del país en el sector, como se detallará más adelante con precisión. A pesar de tener en cuenta este último punto –que será desarrollado de modo cualitativo más adelante-, se considera que el Proyecto podría haber optimizado mucho más desde el inicio un diseño capaz de hacer frente a los posteriores desafíos operativos a enfrentar, dicho lo cual se entiende que este diseño fue menos que satisfactorio.

#### Revisión de la Calidad del Diseño

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input checked="" type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)
---	--	--	--

### III. Resultados

#### a. Efectos Directos

## LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

### Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)

La violencia, la criminalidad y la inseguridad en comunas seleccionadas y en barrios de las regiones Metropolitana, I, V y VIII de Chile (caracterizadas por la presencia de actividades de narcotráfico y crimen organizado), ha reducido su tendencia al alza.

Clasificación: PP (Poco Probable).

### Indicadores Claves de Efectos Directos

#### Efectos Directos Planeados:

1. Al término del Programa, se disminuye la tendencia al alza de las tasas de victimización de los delitos de mayor connotación social en los territorios intervenidos.
2. Al término del Programa, la tasa de delitos de mayor connotación social no denunciados se ha reducido en 10% en los territorios intervenidos.
3. Al término del Programa, se disminuye la tendencia al alza de las tasas de temor a ser víctima de delitos de mayor connotación social en los territorios intervenidos.

#### Efectos Directos Logrados

Una dificultad para la atribución de efectos y resultados en el programa, está constituida por los problemas de diseño identificados inicialmente. Sólo se dispone de datos para algunos de los años de ejecución del programa, y en ningún caso para el año 2009. Finalmente, cabe señalar que los datos sobre territorios intervenidos corresponden solo al programa Comuna Segura.

Existe evidencia respecto a la disminución de la tendencia al alza de las tasas de victimización a nivel nacional y a nivel de regiones. A partir de los datos de la ENUSC (Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana) se observa que durante el periodo de desarrollo del Programa Chile + Seguro tuvo lugar una sostenida tendencia a la baja, de 43.0% en 2003 a 35.3% en 2008.

Los datos a nivel de comunas confirman la tendencia anterior, mostrando una mayor baja del indicador entre 2003 y 2006 en las comunas en donde intervino el Programa (de 46% a 41.1%) con respecto a comunas sin intervención del mismo (de 39.3% a 35.2%). La disminución en las primeras fue mayor que en las segundas.

Con relación a la reducción de la tasa de delitos no denunciados, los datos disponibles entre 2001 y 2003 solamente muestran que en las comunas intervenidas por el Programa (Comuna Segura) el porcentaje de personas que no denunciaron el último delito sufrido bajó de 65.3% a 64.4%.

En cuanto a la disminución de la tendencia al alza de la tasa de temor a ser víctima de delitos, se observa que entre 2003 y 2006 en las comunas donde el Programa intervino (Comuna Segura) la tasa se incrementó en 6 puntos (de 48.5% a 54.5%), mientras que en comunas sin intervención del Programa el incremento fue de 8 puntos (43.3% a 52.1%).

### Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (S)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (MI)

**Estrategia de País:** El Programa se enmarcó en las prioridades de la estrategia del Banco en Chile, específicamente en lo relativo a la inclusión social de grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad, por cuanto la violencia y la criminalidad afecta particularmente a los grupos socialmente vulnerables y les dificulta el acceso a oportunidades de desarrollo.

## b. Valor Agregado del Programa en términos de la agenda de políticas públicas de seguridad ciudadana en el país

El Programa destaca importantes elementos a ser considerados tanto en el país como en la experiencia regional, como valores agregados para la construcción de una política pública de calidad en seguridad ciudadana. A saber: Chile pudo elaborar, discutir, desarrollar y establecer una Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana, a través de más de 121 metas y objetivos nacionales en toda la cadena de valor integral del sector, incluyendo los carabineros, el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial, el Sistema Penitenciario y la sociedad civil. Si bien perfectible y sujeta a un permanente nivel de monitoreo y ajuste, dicha Estrategia y su posterior Política constituyen en términos comparados un paso adelante cualitativo para el país, por cuanto permitió alinear prioridades, identificar recursos requeridos y establecer metas de cumplimiento en cada uno de los actores relevantes de la seguridad ciudadana. El Programa apoyo estas iniciativas. El Programa contribuyó a consolidar una significativa experticia de parte de la sociedad civil y la academia en temas de prevención de la violencia y seguridad ciudadana, instalando capacidades

técnicas en diversas instituciones tales como universidades (Alberto Hurtado, Católica de la Santísima Concepción, Universidad de Chile), entidades de la sociedad civil (Asociación Cristiana de Jóvenes, ONGs) y empresas consultoras, todos las cuales se han transformado en referentes en la materia, no sólo a nivel de Chile, sino a nivel de toda la región, cubriendo un espacio de experticia que constituye un punto estratégico para la elaboración de políticas públicas de calidad. Con relación al componente 3.3 (Reinserción Social de Personas en Conflicto con la Justicia) se desarrolló un modelo de reinserción en conjunto con Gendarmería de Chile, el que ha continuado su operación independientemente de la ejecución del programa, con una inversión que supera los MMUS\$ 4,4 y que constituye un punto sumamente significativo en cuanto a la posterior y necesaria focalización de prioridades que el país ha identificado en la materia. Con respecto a la política y las herramientas vinculadas con la prevención de la violencia escolar, el Programa también ha aportado una serie de productos significativos, validados por la comunidad educativa y diversos expertos internacionales, lo cual favorece un enfoque multi-agencial de la seguridad ciudadana que excede el clásico enfoque policial represivo. Con respecto al rol de los gobiernos y comunidades locales en la prevención de la violencia, el Programa ha contribuido a fortalecer la política pública de descentralización en la materia, que arroja importantes aprendizajes institucionales y que también constituye un punto de referencia para toda la región. Los programas Barrio Seguro y Comuna Segura, los Fondos Concursables para las Comunidades Locales, los posteriores medios de transferencia de recursos a nivel local que el gobierno fue ajustando en la implementación posterior de sus políticas, constituyen todos un esfuerzo – aunque perfectible y mejorable, sin duda- alineado en el horizonte que indica la evidencia empírica internacional, cual es el de dotar a los gobiernos locales de un creciente nivel de empoderamiento y expertise técnica para la puesta en marcha de iniciativas tendientes a reducir la violencia.

### **c. Productos**

Debido a que el proyecto tiene una gran cantidad de productos e indicadores asociados, se presentan los productos principales para cada componente y en algunos casos se detallan productos específicos que se consideran relevantes.

## PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)

Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
	<u>Productos Planeados</u>	<u>Productos Alcanzados</u>
<b>1. Componente. Fortalecimiento de la Política de Seguridad Ciudadana:</b> <b>Descripción:</b> La Subsecretaría del Interior y la División de Seguridad Pública han desarrollado la capacidad para conducir la política de seguridad pública, sobre la base de una especialización temática y metodológica, que le permite planificar, coordinar, comunicar y controlar estratégicamente las acciones programáticas de las instituciones públicas vinculadas, a nivel nacional y territorial. <b>Costo total vigente:</b> US\$2.794.579 <b>Contrapartida:</b> US\$315.571,00 <b>BID:</b> US\$ 2.479.008,00 <b>Desembolso BID %:</b> 59% <b>Clasificación:</b> S	<b>Componente 1.1: Desarrollo Estratégico e Intersectorial.</b> <b>General:</b> Porcentaje de instancias intersectoriales nacionales o regionales de Seguridad Pública que sesionan periódicamente para implementar sus Planes Regionales con un alto compromiso de sus miembros. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política Nacional de Seguridad Pública validada, en ejecución, con metas Programadas cada año y con la participación de un conjunto de instituciones públicas.</li> <li>2. Proyecto de Ley sobre la institucionalidad a cargo de la seguridad pública enviado al Congreso.</li> <li>3. Cada región del país cuenta con una estructura formal responsable de la formulación de planes regionales de prevención y seguridad pública, con la participación de las instituciones sectoriales colaborativas.</li> </ol> <b>Componente 1.2: Desarrollo de la Estrategia de Comunicación Social.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de iniciativas de divulgación efectivamente desarrolladas del total Programadas.</li> </ol> <b>Componente 1.3: Desarrollo del Sistema de Monitoreo y Evaluación.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de monitoreo y evaluación del Programa Chile + Seguro instalado y funcionando.</li> <li>2. Sistema de evaluación de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública (ENSP).</li> </ol>	<b>Componente 1.1</b> El Programa Chile + Seguro contribuyó a poner en marcha este proceso de articulación intersectorial, por lo que la meta está cumplida. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Política de Seguridad Pública fue puesta en ejecución de acuerdo a lo Programado.</li> <li>2. Se presentó un Proyecto de ley sobre la institucionalidad, que a la fecha aún está en discusión en el Congreso.</li> <li>3. Se implementó la estructura requerida a cargo de Consejos Regionales de Seguridad en todas las regiones del país, los cuales trabajan en torno a dicho instrumento de gestión. Cada uno de estos Consejos Regionales, son presididos por los Intendentes respectivos y asesorados por los Coordinadores Regionales, (más un apoyo profesional). En esta instancia se valida el documento Plan Regional de Seguridad.</li> </ol> <b>Componente 1.2:</b> Si bien se desarrollaron la mayoría de las actividades planeadas, la estrategia comunicacional no tuvo el impacto deseado en torno a dar a conocer y posicionar el Programa y sus resultados.  <b>Componente 1.3:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Programa desarrolló un sistema de monitoreo y evaluación que en opinión del evaluador final provee de información sobre el 80% de los componentes del Programa. La evaluación sugiere una publicación que sistematice la información relevante que está contenida en el sistema.</li> <li>2. Sistema implementado. El monitoreo se realiza a partir del instrumento Sistema de Monitoreo intranet, que permite contar con la información de cada compromiso adquirido. Este Sistema se comenzó a implementar durante el año 2007 con la Estrategia, y el año 2008 se incorporó el nivel regional. Este sistema permite la elaboración de informes semestrales y Cuentas Públicas que se entregan en Consejos de Seguridad y a la ciudadanía.</li> </ol>
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)
Dentro del Subprograma 1, destaca el diseño e implementación de la Política Nacional del Seguridad Ciudadana, en la que se establecen los criterios ordenadores, el horizonte estratégico y los objetivos del Estado en la materia. Dicha política ha constituido la base sobre la cual se han diseñado todas las políticas públicas en temas de seguridad posteriormente. Para la elaboración de esta política se convocó a representantes de los ministerios sectoriales, poder judicial, Congreso de la República, policías, partidos políticos (de gobierno y oposición), universidades y centros de estudios, expertos individuales y organismos no gubernamentales. Esta amplia participación es un apoyo importante para su sostenibilidad en el tiempo. A partir de esta Política, se creó posteriormente la Estrategia Nacional de Seguridad Pública, instrumento de gestión que facilitó el monitoreo de la labor intersectorial comprometida en la Política.		
<b>2. Componente. Comuna Segura:</b> <b>Descripción:</b> En las comunas participantes del Subprograma Comuna Segura, el temor de la población a ser victimizada, así como la ocurrencia de delitos en cada una de éstas, han disminuido su tendencia al alza. <b>Costo total:</b> US\$ 6.051.272,00	<u>Productos Planeados</u> <b>General Subprograma</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En las comunas intervenidas por el Programa el temor de la población a ser víctima de un delito disminuye su tendencia al alza.</li> <li>2. En las comunas intervenidas por el Programa la tasa de victimización redujo</li> </ol>	<u>Productos Alcanzados</u> Sobre los indicadores, ya se incluyó información en la sección de Objetivos de Desarrollo. Entre los logros más importantes producidos están: (i) la provisión de recursos por parte de Chile + Seguro permitió la instalación y crecimiento de "Comuna más Segura" permitiendo con ello asegurar la activación de procesos institucionales; (ii) "Comuna más Segura" propuso un

<b>Contrapartida:</b> US\$4.169.143,00 <b>BID:</b> US\$1.882.129,00 <b>Desembolso BID %:</b> 97% <b>Clasificación:</b> S		<p>su tendencia al alza.</p> <p><b>Componente 2.1: Instalación y Fortalecimiento de Capacidades Locales.</b>  <b>General:</b>  1. Porcentaje de municipalidades participantes del Programa que han incorporado la temática de seguridad pública como línea programática estable, un año después de su ingreso al Plan Comunal de Seguridad Pública.  2. Porcentaje promedio de cumplimiento de los planes comunales de seguridad pública.</p> <p><b>Indicadores específicos:</b>  1. En las 30 comunas incorporadas al Subprograma Comuna Segura, los municipios han implementado un área funcional y una estructura con la participación de actores sociales e institucionales, denominado Consejo Comunal de Seguridad Ciudadana para formular planes y ejecutar actividades de seguridad preventiva.  2. Capacitación y asistencia técnica a los equipos técnicos y políticos municipales para una gestión efectiva del Programa Comuna Segura.  3. Proyectos seleccionados por concurso y ejecutados por organizaciones sociales en las áreas de seguridad preventiva situacional, social y promocionales en concordancia con los respectivos Planes Comunales de Seguridad Ciudadana.</p> <p><b>Componente 2.2: Pilotos Multisectoriales de Prevención Social.</b>  <b>General:</b>  1. Experiencias piloto sistematizadas y analizadas, que identifican condiciones de éxito para cada modelo de intervención local desarrollado.  2. Experiencias piloto que arrojaron resultados positivos en la reducción del temor, la violencia y la ocurrencia de delitos en los ámbitos y poblaciones específicas de intervención.</p>	<p>modelo conceptual y de paradigma respecto a la "seguridad ciudadana" centrada en la prevención y participación de la ciudadanía; (iii) Chile + Seguro fue determinante para la consolidación de los recursos técnicos y el fortalecimiento de las municipalidades; (iv) también fue importante la puesta en marcha y la subsiguiente consolidación de los mecanismos de coordinación y de trabajo en red.</p> <p><b>Componente 2.1:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>70% de las municipalidades participantes, incorporan la temática.</li> <li>No hay información sobre el cumplimiento de los planes.</li> </ol> <p><b>Indicadores específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Con respecto a los Consejos Comunales de Seguridad Ciudadana, se estima que el 35% de ellos se reúnen por lo menos una vez al mes; el 20% sesiona una vez cada dos meses, y el resto lo hace una vez cada tres meses o más. Se consideran que estas instancias funcionan como mecanismos de coordinación (74.8%), que seleccionan proyectos que deben ser financiados (71.8%), que diseñan proyectos de seguridad (42%) y que reciben denuncias de la comunidad (40.5%). Es importante destacar que el 75% cuenta con reglamentos internos de funcionamiento.</li> <li>Capacitación realizada.</li> <li>El año 2006 se realiza una modificación al fondo concursable, el que se dividió en el Fondo de Apoyo a la Gestión Municipal (90%) y Fondo Concursable (10%). Desde el año 2007 sólo continúa el Fondo de Apoyo a la Gestión Municipal, en el marco del Plan Comunal de Seguridad Pública, donde los municipios presentan proyectos de acuerdo a las orientaciones técnicas y administrativas que entrega el Ministerio del interior.</li> </ol> <p><b>Componente 2.2:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Se realizaron 9 experiencias, con resultados altamente positivos, (en ámbitos de educación, víctimas, reinserción, prevención, entre las más relevantes), los modelos desarrollados fueron traspasados a la DSP la que ha continuado con su implementación.</li> <li>Se destaca especialmente en el ámbito de la prevención en el ámbito escolar, a partir de la cual se desarrolló una caja de herramientas que fue entregada oficialmente al Ministerio de Educación para su replicabilidad a nivel nacional.</li> </ol>
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

En el contexto de este Subprograma destaca el desarrollo y la sistematización del proyecto piloto de Prevención de Violencias y Promoción de Conductas Pro Sociales en Establecimientos Educativos. Este proyecto permitió constatar que una de las carencias más importantes en esta área es la ausencia de diseños con orientaciones de mediano y largo plazo, que aborden el problema de violencia introduciendo efectivamente cambios significativos en las comunidades educativas. Se concluyó que en estas intervenciones es necesario que: (i) las acciones y buenas prácticas implementadas no se repliquen de manera mecánica, (ii) se deposite confianza y responsabilidad en los actores educativos responsables por construir sus propias estrategias de acción a partir de sus necesidades y las capacidades instaladas en cada establecimiento escolar; y (iii) los establecimientos educativos aborden este problema en colaboración con la red comunal de asistencia social.

A partir del diagnóstico anterior, se desarrolló una herramienta educativa (Caja de Herramientas de Criterios Orientadores para el Diseño de Estrategias Preventivas de Violencias Sociales en Comunidades Educativas) cuyo objetivo principal es elaborar criterios orientadores para el diseño de estrategias de prevención de violencias sociales y la promoción de relaciones colaborativas en el ámbito escolar. La herramienta fue validada por los actores escolares vinculados al proyecto piloto, equipos de educación municipal y de gestión escolar que no participaron en proyecto piloto, equipos psicosociales de instituciones de la red comunal de salud, mesa de expertos en educación y violencias, compuesta por especialistas de diversos organismos relacionados con esta temática (Universidad Alberto Hurtado, Universidad Católica de Chile, UNESCO, UNICEF, Paz Ciudadana, etc.). Finalmente la herramienta fue entregada al Ministerio de Educación para su aplicación a nivel nacional.

3. Componente Barrio Seguro:	<u>Productos Planeados</u>	<u>Productos Alcanzados</u>
<p><b>Descripción:</b> La violencia y temor ha disminuido en 12 barrios vulnerables por la acción y control territorial de grupos ligados al narcotráfico y crimen organizado, ubicados en las regiones Metropolitana, V y VIII.</p> <p><b>Costo total vigente:</b> US\$4.298.376,00</p> <p><b>Contrapartida:</b> US\$572,238.00</p> <p><b>BID:</b> US\$3.726.138,00</p> <p><b>Desembolso BID %:</b> 82%</p> <p><b>Clasificación:</b> S</p>	<p><b>General:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de residentes en los que ha disminuido el temor a la coacción y al control territorial ejercido por las bandas de narcotráfico presentes en sus barrios.</li> <li>2. Porcentaje de residentes encuestados que perciben una reducción de la violencia en los espacios públicos barriales provocada por las bandas de narcotráfico u organizaciones criminales.</li> </ol> <p><b>Componente 3.1: Movilización Comunitaria.</b></p> <p><b>General:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de residentes de los barrios intervenido que percibe que se ha reducido la influencia del narcotráfico en la convivencia barrial y se ha recuperado el interés público en la vida comunitaria.</li> <li>2. Porcentaje de barrios intervenidos donde surgen o se renuevan las agrupaciones con fines comunitarios.</li> </ol> <p><b>Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de difusión del Subprograma Barrio Seguro dirigida a los líderes sociales y principales instituciones de la comuna.</li> <li>2. Mesa barrial constituida en cada territorio intervenido, integrada por consultores ejecutores, representantes del Ministerio del Interior y actores locales relevantes (municipio, ONG y dirigentes sociales), cuya función es coordinar las acciones del Programa y optimizar su implementación.</li> <li>3. Proyectos de prevención situacional, infraestructura comunitaria y fortalecimiento comunitario han sido implementados en los barrios focalizados.</li> <li>4. 560 dirigentes comunitarios han desarrollado competencias de liderazgo, particularmente en formulación de Proyectos de desarrollo socio comunitario.</li> </ol> <p><b>Componente 3.2: Prevención en Grupos de Riesgo Social.</b></p> <p><b>General:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de niños, niñas y jóvenes participantes de los planes de prevención y contención psicosocial que son menos vulnerables al reclutamiento de bandas de narcotráfico.</li> <li>2. Porcentaje de los participantes en planes de prevención y contención psicosocial</li> </ol>	<p>No existe información disponible que permita medir los indicadores planteados, sin embargo de acuerdo a la evaluación final, el principal aporte del componente fue el desarrollar y normalizar modelos de intervención que pueden ser replicados considerando diferentes tipos de barrios.</p> <p><b>Componente 3.1:</b></p> <p>Si bien no es posible medir cuantitativamente el impacto del Programa de acuerdo a los indicadores generales, se destaca: (i) en virtud de las intervenciones se consolida el sentido de comunidad y camaradería entre los vecinos. (ii) la comunidad deja una posición de estar a la "defensiva" en donde cada vecino está replegado en su propia vivienda, y asume mayor protagonismo y sentido de apropiación del espacio público. (iii) se logra integrar las fuerzas vivas de la comunidad entorno a un solo propósito, (iv) se renuevan y refuerzan los liderazgos comunitarios. En términos de los indicadores específicos estos se cumplieron</p> <p><b>Componente 3.2:</b></p> <p>Se desarrollan metodologías de trabajo con niños. De acuerdo a la evaluación final el Programa no logra marcar diferencia en los sujetos participantes, por lo que sería necesario un rediseño de los mismos.</p>



	<p>que se insertaron o mantuvieron en el sistema escolar.</p> <p><b>Componente 3.3: Reinserción Social de Personas en Conflicto con la Justicia.</b></p> <p>1. Porcentaje de beneficiarios egresados que no registran reincidencia delictual desde su ingreso al Programa.</p> <p>2. Porcentaje de beneficiarios egresados que se encuentran reinsertados o en vías de inserción en el sistema laboral, y/o educacional y/o de salud.</p> <p><b>Componente 3.4: Acceso a la Justicia</b></p> <p>1. Porcentaje de barrios intervenidos donde al menos existe un proceso de persecución judicial con participación del MINTER.</p>	<p><b>Componente 3.3.:</b></p> <p>Lograron diagnósticos detallados de la situación psicosocial de los usuarios/as, la planificación de intervenciones individualizadas, y la ejecución de acciones que aportaron de manera significativa al desarrollo de habilidades y el acceso a recursos para la integración social y a una reinserción laboral de calidad. Este programa, sólo tuvo una deserción del 10%, y al cierre del proyecto, fue posible apreciar que la mayoría de los casos experimentó mejoras relevantes en su situación psicosocial general y en su grado de empleabilidad, como efecto directo de la intervención del proyecto.</p> <p><b>Componente 3.4:</b></p> <p>Este componente perdió vigencia con la reforma procesal penal, en tanto las fiscalías persiguen los delitos y apoyan a las víctimas, por lo que fue suspendido y no hay información sobre el cumplimiento de metas. No obstante en el marco del Programa se apoyaron a 44 víctimas de delitos de narcotráfico.</p>	
[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[ X ] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
<p><b>4. Componente Fortalecimiento de la Integración de Carabineros con la Autoridad:</b></p> <p><b>Descripción:</b> Se incrementa la .confianza en la efectividad del trabajo conjunto entre carabineros y la comunidad para la prevención del delito en los territorios donde se han realizado experiencias de integración bajo el modelo carabineros/comunidad validado.</p> <p><b>Costo total vigente:</b> US\$1.595.809,00</p> <p><b>Contrapartida:</b> US\$688.335,00</p> <p><b>BID:</b> US\$907.474,00</p> <p><b>Desembolso BID %:</b> 87%</p> <p><b>Clasificación: PS</b></p>	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p><b>General:</b></p> <p>1. Porcentaje de residentes encuestados en los territorios intervenidos, que percibe una mayor apertura y cercanía de carabineros en la atención de sus problemas de seguridad.</p> <p>2. Porcentaje de carabineros participantes de las experiencias de integración que valoran la efectividad del trabajo conjunto con la comunidad en la prevención del delito.</p> <p><b>Componente 4.1: Modelo Piloto de Policamiento Comunitario.</b></p> <p><b>General:</b></p> <p>1. Existe un pronunciamiento formal del alto mando de Carabineros de Chile que valida el modelo de policamiento comunitario diseñado para su aplicación.</p> <p>2. Formulación de un modelo de trabajo policial preventivo dentro del enfoque policía/comunidad que contemple un diseño teórico, el perfil de competencias requeridos por los carabineros y un módulo de seguimiento de su implementación.</p> <p>3. Cuatro comisarías han ejecutado pilotos de policamiento comunitario en base al modelo teórico desarrollado.</p> <p><b>Componente 4.2: Mejoramiento de la Gestión Policial.</b></p> <p><b>General:</b></p> <p>1. Porcentaje de carabineros de las unidades operativas que implementaron el SIG delictual, que consideran que la herramienta ha favorecido la eficacia del control y la prevención policial.</p> <p>2. Unidades operativas de carabineros de la región Metropolitana con un SIG delictual, instalado y funcionando de manera articulada con la información provista por las instituciones receptoras de denuncias.</p>	<p><u>Productos Alcanzados</u></p> <p>En general el Subprograma tuvo muchos problemas de coordinación para ser ejecutado, por lo que Carabineros, desarrolló el componente de manera más bien autónoma de CH.+S, por lo que el gran aporte del éste fue ser el catalizador que promovió la temática al interior de Carabineros y los impulsó a avanzar en la misma. En esos términos no se puede medir ni evaluar los indicadores generales.</p> <p><b>Componente 4.1:</b></p> <p>En específico, se desarrolló un modelo general de relacionamiento que se encuentra en la Inspectoría de Carabineros para su aprobación.</p> <p><b>Componente 4.2:</b></p> <p>El SIG se implantó efectivamente. Existe comunicación e interconectividad en "tiempo real" en 1164 cuarteles o comisarías y en casi 1000 puestos operativos. Este esquema de interconexión abarca un poco más de 150 comunas. Aunque se cumplió así con el producto esperado, el trabajo fue desarrollado autónomamente por Carabineros sin una participación relevante del Programa, por lo cual los resultados difícilmente son atribuibles a éste.</p>	

		<b>Componente 4.3: Observatorio web de buenas prácticas diseñado y en marcha blanca.</b> 1. Porcentaje de usuarios policiales que declaran que el observatorio es una herramienta útil y formativa.	<b>Componente 4.3:</b> El observatorio está en funcionamiento desde noviembre de 2009.
[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[ Satisfactorio (S)	[ X] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
En medio de las importantes dificultades que afectaron la ejecución de este subprograma, destaca positivamente la implantación del Observatorio de Buenas Prácticas Policiales, que responde a la necesidad de hacer cada vez más eficaz y eficiente la labor policial a través de la del levantamiento de las mejores prácticas que desarrollan los funcionarios policiales en su actividad habitual. Anteriormente, en el caso de Carabineros de Chile, sólo existía la Revista de Carabineros, en donde se publicaban iniciativas exitosas e innovadoras con las limitaciones usuales de una difusión de este tipo. Surgió por tanto la necesidad de crear el Observatorio, como medio para orientar las prácticas institucionales en función de los objetivos estratégicos de la institución y las labores propias de la función policial, presentando buenas prácticas previamente evaluadas. Así, el Observatorio sistematiza, ordena, evalúa y difunde las buenas prácticas policiales, tanto nacionales como extranjeras, generando un proceso de perfeccionamiento de los integrantes de la institución y una sinergia con otros agentes públicos, organismos académicos, entes internacionales y profesionales interesados en esta materia. Adicionalmente, el Observatorio contribuye a la transparencia de las formas de actuar de Carabineros de Chile.			
Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):			
[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (I)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)

#### d. Costos del Proyecto

Componentes y Actividades	Presupuesto vigente US\$			Presupuesto ejecutado US\$			% Diferencia		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total	BID	Local	Total
<b>Subprograma 01: Fortalecimiento de la Política de Seguridad Ciudadana</b>									
01.01 Desarrollo Est. Secorial	1,488,171.00	7,846.00	1,496,017.00	658,206.48	28,338.82	686,545.30	(56)	261	(54)
01.02 Desarrollo de la Est. Comunic. Social	151,402.00	228,571.00	379,973.00	116,553.97	12,528.39	129,082.36	(23)	(95)	(66)
01.03 Desarrollo sistema Monitoreo	839,435.00	79,154.00	918,589.00	691,803.11	-	691,803.11	(18)	(100)	(25)
Sub total Sub programa 01	2,479,008.00	315,571.00	2,794,579.00	1,466,563.56	40,867.21	1,507,430.77	(41)	(87)	(46)
<b>Subprograma 02: Programa Comuna Segura</b>									
02.01 Fortalecimiento capacidades locales	87,143.00	4,169,143.00	4,256,286.00	53,307.42	16,852,032.39	16,905,339.81	(39)	304	297
02.02 Pilotos multisectoriales prevención	1,794,986.00	-	1,794,986.00	1,766,302.45	-	1,766,302.45	(2)	-	(2)
sub total Sub programa 02	1,882,129.00	4,169,143.00	6,051,272.00	1,819,609.87	16,852,032.39	18,671,642.26	(3)	304	209
<b>Subprograma 03: Programa Barrio Seguro</b>									
03.01 Movilización comunitaria	2,393,452.00	197,902.00	2,591,354.00	2,027,657.55	363,033.81	2,390,691.36	(15)	83	(8)
03.02 Prevención grupos de riesgo	830,000.00	374,336.00	1,204,336.00	826,557.61	343,426.08	1,169,983.69	(0)	(8)	(3)
03.03 Reinserción pers. conflicto justicia	403,197.00	-	403,197.00	102,740.00	-	102,740.00	(75)	-	(75)
03.04 Acceso a al justicia	99,489.00	-	99,489.00	93,080.35	-	93,080.35	(6)	-	(6)
Sub total Sub programa 03	3,726,138.00	572,238.00	4,298,376.00	3,050,035.51	706,459.89	3,756,495.40	(18)	23	(13)
<b>Subprograma 04: Fortalecimiento de la integración carabineros-comunidad</b>									
04.01 Modelos policiamiento comunitario	396,048.00	578,855.00	974,903.00	296,264.19	801,025.62	1,097,289.81	(25)	38	13
04.02 Mejora gestión policial	371,665.00	48,600.00	420,265.00	371,664.24	114,658.39	486,322.63	(0)	136	16
04.03 Observatorio prácticas policiales	139,761.00	60,880.00	200,641.00	117,786.83	100,554.05	218,340.88	(16)	65	9
Sub total Sub programa 04	907,474.00	688,335.00	1,595,809.00	785,715.26	1,016,238.06	1,801,953.32	(13)	48	13
						-			
Sub programa 05: Administración	1,005,251.00	129,713.00	1,134,964.00	1,049,095.33	164,719.94	1,213,815.27	4	27	7
Comisión de crédito	-	755,000.00	755,000.00	-	1,547,833.55	1,547,833.55	-	105	105
<b>Total</b>	<b>10,000,000.00</b>	<b>6,630,000.00</b>	<b>15,875,000.00</b>	<b>8,171,019.53</b>	<b>20,328,151.04</b>	<b>28,499,170.57</b>	<b>(18)</b>	<b>207</b>	<b>80</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>63</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>71</b>	<b>100</b>			



Del análisis de los costos del proyecto se destaca que el aporte local fue un 207% mayor a lo comprometido, en tanto que el aporte BID se ejecutó en un 22% menos a lo establecido, lo que se explica por dos razones fundamentales:

1. Las inversiones locales en el programa Comuna Segura fueron un 304% mayor a lo presupuestado, dado que este subprograma forma parte de la gestión habitual del MI por lo que se le asignan importantes recursos de manera regular en el presupuesto público.
2. El aporte BID al programa no fue considerado en la ley de presupuestos de 2009, por lo que a pesar de existir actividades por financiar no fue posible hacerlo, ya que no se logró un acuerdo con DIPRES para incluir los recursos del financiamiento en la ley de 2009 de manera ex post.

En todos los subprogramas la ejecución de los recursos del aporte del Banco estuvo por debajo de lo presupuestado, siendo que la mayor diferencia (-44%) se dio en el sub programa 1. Considerando los costos totales, se ejecutaron menos recursos de los presupuestados en los sub programas 1 (-49%) y 3 (-16%). Las ampliaciones que se dieron al plazo de ejecución en el año 2009, apuntaron a implementar acciones en el marco de los objetivos del programa, que permitieran un adecuado uso de los recursos que se preveía quedarían remanentes. Sin embargo, los problemas de gestión del programa y las dificultades surgidas en cuanto a la gobernabilidad del mismo, impidieron que esta oportunidad fuera aprovechada. Al cierre del programa, se cancelará un monto correspondiente al 22 % del aporte BID presupuestado.

#### **IV. Implementación del Proyecto**

El programa tuvo que enfrentar durante su existencia importantes crisis operativas y de gobernabilidad. Pese a que con el objeto de superar las deficiencias y crisis de la implementación el plazo de desembolsos fuera extendido tres veces hasta acumular 32 meses de extensión, no se lograron desarrollar todos los productos previstos, ni se ejecutaron completamente los recursos del préstamo.

En el curso de los problemas de ejecución del programa, se decidió reemplazar al personal de la Unidad Ejecutora y reorientar las acciones, focalizando el esfuerzo en función de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública. Como consecuencia de ello se dejó de lado la ejecución de varios componentes (especialmente en los sub programas 3 y 4). Posteriormente se acordó con el Banco modificar el esquema de evaluación del programa (Marco Lógico) a fin de adecuarlo a los cambios producidos. Sin embargo esta consultoría sólo cumplió parcialmente con sus objetivos, no obstante dicha reorientación del programa permitió que la ejecución se focalizara en los productos que finalmente se han logrado desarrollar. A fines del año 2008 se intentó una última focalización de las actividades del Programa en actividades que se consideró prioritarias y que permitirían utilizar adecuadamente los recursos del préstamo que se preveía quedarían remanentes (especialmente en los sub programas 3 y 4), pero la lentitud de la ejecución, el recambio de autoridades en el Ministerio del Interior y la no inclusión del aporte BID en la glosa presupuestaria del Ministerio en el año 2009 impidieron que este esfuerzo tuviera resultados importantes.

Como raíces de los problemas de ejecución del Programa se identifican principalmente: i) los problemas de viabilidad política, institucional y operativa que presentaba el diseño del Programa; ii) las dificultades institucionales y de gestión operativa del Ministerio del Interior; y iii) el débil acompañamiento técnico por parte del Banco.

### **a. Análisis de los factores críticos**

Para explicar la deficiente implementación del programa se consideran tres tipos de factores: (i) políticos; (ii) institucionales y (iii) de gestión.

Los principales factores políticos que atentaron contra una adecuada ejecución del programa fueron:

1. Alta rotación de las autoridades políticas que constituyeron el entorno autorizante (mandatario) del programa. La elevada rotación en estos puestos condujo a que el programa debiera atender las demandas y prioridades de tres subsecretarios, siete directores de la División de Seguridad Pública y cuatro directores del programa. Desigual importancia atribuida al programa en la agenda de los funcionarios que ocuparon sucesivamente la Sub Secretaría del Interior y la División de Seguridad Pública. Es probable que la falta de prioridad que en algunos momentos se dio al programa estuviera relacionada a que buena parte de las actividades del mismo, correspondían a los programas Barrio Seguro y Comuna Segura, que no sólo preexistían al programa, sino que eran financiados mayoritariamente con recursos del Presupuesto Público, lo que podría haber dificultado apreciar el valor agregado generado por el programa.

Con relación a los factores institucionales que afectaron negativamente la implementación puede señalarse que:

1. La División de Seguridad Pública no tuvo durante la ejecución del programa la calidad jurídica formal de división, siendo solamente un programa dentro del MI. Como consecuencia de ello tuvo escasa autonomía administrativa y financiera, lo cual dificultó una gestión eficiente, pues ésta dependía en gran medida del tiempo del Subsecretario del Interior. La agenda del programa y sus necesidades administrativas tuvieron así que competir con la agenda de prioridades del Subsecretario y sus múltiples responsabilidades (extranjería, problemas contingentes de seguridad pública, Oficina Nacional de Emergencia, etc.).
2. La División de Seguridad Pública y la Subsecretaría del Interior, debían usualmente atender situaciones coyunturales y de alta visibilidad política relacionada a problemas de seguridad pública, lo que no coincidía con las necesidades de estabilidad institucional apropiadas para un programa centrado en la innovación metodológica y cuyos resultados, productos y metodologías sólo pueden causar impacto en el mediano plazo. Se estima que esta situación hubiese sido distinta si hubiera existido una división responsable de las políticas de prevención (como propone un Proyecto de Ley actualmente en trámite) que además se hubiera hecho cargo del programa, o si el diseño de éste hubiera considerado la existencia y desarrollo de dicha área como un paso previo para la implementación de las acciones sustantivas del mismo.
3. La coordinación entre los diferentes actores involucrados (Sub secretario, División de Seguridad Ciudadana, municipios, organizaciones barriales, Carabineros) resultó sumamente costosa y compleja, retrasando de manera importante la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas.

Los problemas institucionales mencionados se vieron agudizados por problemas de gestión operativa, puestos de manifiesto en la lentitud para la realización de los procesos administrativos. Ello fue resultado en gran medida de la necesaria intervención de muchos actores y niveles jerárquicos del MI. Así, por ejemplo, sólo la aprobación final de los oficios o decretos por parte de la Sub Secretaría (necesarios para los procesos de adquisición y contratación) requerían usualmente de varios meses. Lo anterior se corrigió en parte con el programa piloto de

simplificación de procedimientos implementado por el Banco, que determinó que las revisiones de adquisiciones y desembolsos se hicieran bajo la modalidad ex post. .

En síntesis, la ejecución del programa acumuló atrasos y se tuvo que dejar en el camino la implementación de varios componentes como consecuencia de: (i) la rotación de las autoridades del MI; (ii) los elevados costos de coordinación entre los actores involucrados con el consecuente retraso en la toma de decisiones sobre la marcha del programa; y (iii) la lentitud en la ejecución de los procesos administrativos por razones atribuibles tanto a los procedimientos del ejecutor como del Banco.

## **b. Desempeño de la Agencia Ejecutora**

Inicialmente, la agencia ejecutora (Ministerio del Interior y fundamentalmente la Unidad Ejecutora que se incluyó en él) tuvo dificultades para enfrentar los problemas institucionales y de gestión que afectaron la ejecución del programa. La segunda Unidad Ejecutora, que se hizo cargo de los tres últimos años de ejecución, desplegó un importante esfuerzo de reorientación y focalización de la implementación en acuerdo con el Banco. Ello favoreció la marcha del programa, que así pasó de una ejecución del 30% de los recursos del préstamo, al 80% de ejecución al finalizar el mismo. Sin embargo el esfuerzo no tuvo capacidad de superar los principales problemas que afectaban la implementación (especialmente los políticos e institucionales) ni tampoco de revertir significativamente el ritmo lento de la misma.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## **c. Desempeño del Banco**

El Banco colaboró permanentemente en la realización de los procesos administrativos y fiduciarios necesarios. La complejidad de dichos procedimientos y los ritmos de respuesta del Banco, contribuyeron sin embargo, a agudizar los problemas de lentitud en la ejecución del programa. La inclusión de esta operación en el programa piloto de simplificación de procedimientos implantado en la Representación del Banco en Chile a partir del año 2007, mejoró en algo la situación aunque no suficientemente. Una de las principales herramientas que el Programa de simplificación utilizó, el Plan de Ejecución del Programa (PEP), fue utilizado en el tramo final de ejecución del programa para intentar un seguimiento más ágil y centrado en las actividades pendientes, así como para simplificar los informes de avance semestral. La utilidad del uso de la herramienta fue sin embargo muy limitada dada la vastedad y complejidad de la estructura de sub programas y componentes del proyecto.

Cabe destacar que pese a tratarse de un proyecto de innovación, el Banco no prestó suficiente apoyo técnico a la marcha del programa. Ello se debió principalmente a que los especialistas a cargo del seguimiento no poseían el *expertise* en temas de seguridad pública, al igual que no se contaba con los recursos e instrumentos necesarios para financiar misiones de asistencia por parte de otros especialistas o de consultores expertos en la materia.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## V. Sostenibilidad

### a. Análisis de Factores Críticos

Debido a las limitaciones apuntadas en cuanto al diseño del Programa, un análisis de sostenibilidad debe necesariamente circunscribirse al ámbito de los productos logrados. Al respecto, el análisis expuesto en las secciones anteriores permite identificar como principales productos logrados: (i) la Política Nacional de Seguridad Ciudadana y el posicionamiento de la temática en la agenda pública nacional; (ii) el desarrollo y estandarización de metodologías de intervención a nivel territorial y (iii) el mejoramiento inicial de la gestión de Carabineros con una orientación hacia la comunidad.

En cuanto a la sostenibilidad de los productos alcanzados en el mediano plazo, puede afirmarse que:

1. La Política Nacional de Seguridad Ciudadana, que fue diseñada por una mesa de expertos y que contó con un amplio consenso entre actores políticos, organizaciones de la sociedad civil, policías y *think tanks* especializados en la temática, podría mantener su vigencia en el tiempo, aún con las debidas adaptaciones y ajustes que resultan lógicos en cuanto al afinamiento de prioridades y asunción de lecciones aprendidas de parte de las nuevas autoridades.
2. Las metodologías de intervención desarrolladas y debidamente consolidadas son parte del capital institucional de las instituciones involucradas. Un buen ejemplo de ello son los gobiernos locales, que con el impulso provocado por la intervención del programa han asumido como una responsabilidad propia la prevención de la violencia, incluyendo partidas presupuestarias específicas, así como otras disposiciones a nivel organizativo. En el caso de la intervención a nivel escolar, el modelo de "alerta temprana" tiene fuerte respaldo de los centros escolares y gobiernos municipales que intervinieron en su desarrollo. Esta intervención deja así una experiencia consolidada, concretizada en la denominada "caja de herramientas" y una solución de continuidad prevista, como es el traspaso de la actividad al Ministerio de Educación. En el caso del componente de reinserción social, su futuro se ve favorecido por la importante inversión que la División de Seguridad Pública hace ahora en el tema (US\$3 millones). Finalmente, las acciones de acercamiento de Carabineros a la comunidad, han sido plenamente asumidas como prioritarias por esa institución policial, por lo que sus sostenibilidad se aprecia muy probable.

### b. Riesgos Potenciales

1. Están básicamente asociados a la forma final que tendrá la nueva estructura administrativa que, creada por ley, dará lugar al nuevo Ministerio de Interior y Seguridad Pública, con un importante desafío operativo e institucional para la coordinación y conducción de toda la política de control y prevención de violencia en el país. El tema se encuentra actualmente en discusión en el Poder Legislativo y ha dado lugar a un amplio abanico de consultas públicas.

#### Clasificación de Sostenibilidad (SO)

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

## **VI. Evaluación y Seguimiento**

### **a. Información sobre Resultados**

El programa consideraba en el Subprograma 1 el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación. Este se implementó y sirvió de manera efectiva para el seguimiento del programa. De acuerdo a la evaluación final, este sistema reunió información de al menos el 80% de las actividades desarrolladas y se sugiere publicar un informe que sistematice dicha información y las lecciones aprendidas al respecto.

### **b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post**

No se considera necesario el seguimiento futuro del programa, ya que como se ha mencionado, la continuidad de una serie de componentes y actividades del mismo se basa en las acciones e intereses de la División de Seguridad Pública, Carabineros y/o los municipios, que las han integrado a su gestión y no requieren por tanto la continuidad de un proyecto como tal.

## **VII. Lecciones Aprendidas**

1. Las políticas de seguridad ciudadana enfrentan el desafío de la innovación en toda la región, y desde esta perspectiva resulta importante ensayar nuevas fórmulas desde un marco lógico de funcionamiento que rescate la integralidad de las intervenciones y claras opciones estratégicas. El Programa de Chile ha fomentado el diseño de una Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana que, si bien con necesarios ajustes y aprendizajes, permitió constituirse en un punto de referencia y en una innovación en sí misma. A partir de este paraguas conceptual, el país también impulsó intervenciones de prevención local de la violencia, con un creciente protagonismo e importancia de los gobiernos locales, lo cual también constituye una fuente de innovación, a pesar de los ajustes y cambios que se fueron dando en el camino para incorporar aprendizajes institucionales. Ambos elementos, analizando el contexto regional e internacional, contribuyeron a posicionar a Chile como un punto de referencia insoslayable en las políticas de seguridad, a lo cual también debe añadirse la consolidación de un expertise académico y de parte de la sociedad civil que es claramente de punta en la experiencia comparada.
2. Teniendo en cuenta lo anterior, puede afirmarse que el Programa incorporó dos importantes valores agregados, si bien no explícitamente tenidos en cuenta en su diseño inicial ni en los indicadores de propósito y resultado previstos. Importante desafío futuro, tanto para éste tipo de programas como para las clásicas intervenciones en prevención de violencia, está constituido por la necesidad de reforzar el nexo causal evidente entre intervenciones e impactos y, en caso de que no sea posible establecer este tipo de vínculo con indicadores propiamente de resultado o propósito final, debería preferirse trabajar con objetivos intermedios y no finalistas, priorizando así la posibilidad de realizar un análisis causal efectivo que es la base de la indispensable evaluación de un programa. En la consideración de los aportes de este Programa, de tal modo, se hace necesario sopesar un análisis cualitativo de sus logros concretos, con las debilidades de las métricas cuantitativas que estuvieron presentes en los problemas de diseño apuntados.
3. Debe prestarse mayor atención a la dimensión institucional de los proyectos, tanto en el momento del diseño como durante la ejecución. Dicha dimensión se refiere al menos a:

- (i) las características del entorno institucional (espacio de políticas) en las cuales el proyecto nace y en el cual debe ejecutarse; y (ii) a los parámetros organizacionales que se establecen para la ejecución (lo que usualmente se denomina "esquema de ejecución"). En cuanto al primer aspecto, deben considerarse los costos de coordinación. En cuanto al segundo aspecto, deben proponerse esquemas organizacionales que respondan tanto a las capacidades del ejecutor como a la complejidad técnica del área de política. Así, áreas complejas como la seguridad ciudadana no parecen ofrecer un medio adecuado para proyectos que incluyen una gran cantidad y diversidad de intervenciones (programas, sub programas, componentes), pues esto dificulta el seguimiento y exacerba los problemas de gestión. En áreas como ésta puede resultar más útil diseñar varios proyectos focalizados y paralelos, de manera que los problemas de ejecución que puedan afectar una intervención no perjudiquen negativamente el avance de otras.
4. El Banco debiera poner más énfasis en el apoyo técnico durante la ejecución de los programas innovadores, articulando el aporte de los especialistas directamente vinculados al área temática de estos, de expertos internacionales y locales en la generación de conocimiento a partir de la ejecución del proyecto. Contar con recursos financieros suficientes para este tipo de aporte es crucial si se quiere ser un socio significativo en la innovación en política pública. Al momento de estimar los costos de seguimiento técnico de las operaciones en ejecución es recomendable aprobar un presupuesto mayor para las operaciones de innovación en comparación a las operaciones regulares. Estos aspectos señalados constituyen una lección que ha impactado en decisiones institucionales ya tomadas al interior del Banco, por cuanto el área de seguridad ciudadana ha sido identificada como un nicho de excelencia y se han puesto en marcha herramientas más flexibles de gestión del conocimiento, precisamente con el propósito de poder atender con más precisión y rapidez las demandas que surjan de parte de los países frente a problemas específicos en la ejecución de los proyectos. , el Fondo de Capacidad Institucional recientemente aprobado en el Banco apunta en la misma dirección.
  5. El Banco debe mostrar una mayor flexibilidad en cuanto a los procesos administrativos y operativos vinculados a la gestión de proyectos innovadores, dado que estos se encuentran particularmente expuestos a la necesidad de reorientación estratégica, técnica y operativa según se despliegan los resultados (positivos y negativos, esperados e imprevistos) de la innovación. Aportar a un proceso de innovación y generación de conocimiento requiere de una particular flexibilidad, puesto que en estos casos las hipótesis que constituyen el punto de partida estratégico y técnico de un proyecto son más blandas e inciertas que en un proyecto regular (no innovador).