

**Programa de Apoyo a la Implementación de la Política Integral
de Convivencia y Seguridad Ciudadana
(HO-L1063 / 2745/BL-HO)**

**Financiamiento Complementario
Contribución no reembolsable para proyectos específicos (PSG)
(HO-G1244 / GRT/CF-16251-HO)**

**Informe de Terminación de Proyecto
(PCR) ***

Equipo original del proyecto HO-L1063: María José Jarquín (IFD/ICS), Jefe de Equipo; Karelía Villa (IFD/ICS), Co-Jefe de Equipo; Andrés Restrepo (IFD/ICS); Mauricio García (ICS/CNI); Raimundo Arroio (IFD/ICS); Lina Marmolejo (IFD/ICS); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/SGO); Juan Carlos Martell (PDP/CHO); Nalda Morales (PDP/CHO); Ángela Fúnez (EXR/RGL); Bibiana Taboada (SPD/SDV); César Rodríguez (SPD/SDV); Xiomara Hernández (CID/CHO); y Nathalie Hoffman (IFD/ICS). Contribuyeron con sus comentarios al documento: Teodoro Ariel Zaltsman (IFD/IFD); Joan Helen Serra Hoffman, Arnaldo Posadas y Joel Korn, (IFD/ICS); Jean Eric Theinhardt (IFD/CES).

Equipo del Financiamiento Complementario HO-G1244: César Rivera (ICS/CHO), Jefe de Equipo; Andrés Restrepo (IFD/ICS), Co-Jefe de Equipo; Karelía Villa Mar (IFD/ICS); Mauricio Bastien (IFD/ICS); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/SGO); Claudia Ogliadoro (ORP/GCM); Victoria Eugenia Flórez Toro (ORP/PTR); y Nathalie Hoffman (IFD/ICS).

Equipo del PCR: Andrés Restrepo (IFD/ICS), Jefe de Equipo; Viviana Velez-Grajales (IFD/ICS); Karelía Villa (IFD/ICS), Bárbara Cedillo (IFD/ICS), y Giovanna Mahfouz (IFD/ICS). Consultores externos: Martín Rossi; Luis Enrique Amaya. Contribuyeron con sus comentarios al documento: Joel Korn (IFD/ICS); Gaston Pierri (SPD/SDF); Álvaro Luis Sanmartín Baez (LEG/SGO); Nadia Rauschert (VPC/FMP).

* El Programa HO-L1063 contó con financiamiento complementario de la Cooperación Suiza en América Latina para el Desarrollo (COSUDE), orientado al fortalecimiento en cantidad y alcance de algunos productos del Programa original, y, en la parte final de su ejecución, al apoyo del diseño de una nueva operación de crédito para Honduras. Este documento presenta en los Capítulos I y II, el reporte final de ejecución del Programa HO-L1063; y, en el Capítulo III, el del financiamiento complementario al Programa original, HO-G1244. Teniendo en cuenta la integralidad de la intervención, el capítulo IV, sobre el desempeño de las contrapartes, y el V, de Hallazgos y Recomendaciones, se refieren a la valoración de la totalidad de la experiencia.

Índice

Enlaces electrónicos	3
Enlaces electrónicos opcionales.....	3
Acrónimos y Abreviaturas.....	3
I. INTRODUCCIÓN	8
II. CRITERIOS CENTRALES. RENDIMIENTO DEL PROYECTO.....	9
2.1 Relevancia.....	9
a. Alineación con las estrategias de desarrollo del país	9
b. Alineación estratégica	11
c. Relevancia del diseño	14
2.2 Eficacia/Efectividad	27
a. Declaración de objetivos de desarrollo del proyecto.....	27
b. Resultados logrados	28
c. Análisis contrafactual	38
d. Resultados imprevistos.....	45
2.3 Eficiencia	46
2.4 Sostenibilidad.....	50
a. Aspectos generales de sostenibilidad	50
b. Salvaguardas ambientales y sociales	55
III. FINANCIAMIENTO COMPLEMENTARIO HO-G1244.....	58
3.1 Antecedentes de este Financiamiento Complementario.....	59
3.2 Objetivos del financiamiento complementario.....	60
3.3 Principales aportes y productos de este financiamiento complementario	60
IV. CRITERIOS NO CENTRALES.....	66
4.1 Desempeño del Banco	66
4.2 Desempeño del Prestatario	67
V. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES	68
5.1 Tabla 4 Dimensiones 1 a 5.....	68
Referencias.....	74

Enlaces electrónicos

1. [Resumen de la Matriz de Efectividad del Desarrollo \(DEM\)](#)
2. [Cambios a la Matriz de Resultados](#)
3. [Versión final del Informe de seguimiento de proyecto \(PMR\)](#)
4. [Lista de verificación \(PCR\)](#)

Enlaces electrónicos opcionales

1. [Cálculos del impacto del Programa HO-L1063 sobre la tasa de homicidios y la confianza ciudadana en la Policía Nacional de Honduras.](#)
2. [Cálculos del impacto del Programa HO-L1063 sobre las competencias adquiridas por los egresados del Instituto Técnico Policial \(ITP\).](#)
3. [Análisis económico ex post para el Programa HO-L1063](#)

Acrónimos y Abreviaturas

ALC	América Latina y el Caribe
ANAPO	Academia Nacional de Policía
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DIECP	Dirección de Investigación y Evaluación de la Carrera Policial
DPI	Dirección Policial de Investigaciones
DNIC	Dirección Nacional de Investigación Criminal
GGEP	Grupo Gerencial Estratégico del Programa
GoH	Gobierno de Honduras
ITP	Instituto Técnico Policial
MP	Ministerio Público
MR	Matriz de Resultados
OE	Organismo Ejecutor
OEA	Organización de Estados Americanos
PAPTN	Plan Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte
PNH	Policía Nacional de Honduras
THCH	Tasa de Homicidios por Cien Mil Habitantes
SEDS	Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad
SEFIN	Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas
UCP	Unidad Coordinadora del Programa
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
VIF	Violencia Intrafamiliar

INFORMACION BASICA DEL PROYECTO HO-L1063

Número de proyecto: HO-L1063				
Título: Programa de Apoyo a la Implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana				
Instrumento de Préstamo: Préstamo de Inversión				
País: Honduras				
Prestatario: República de Honduras				
Préstamo: Préstamo BID 2745/BL-HO				
Sector/Subsector: Seguridad Ciudadana				
Fecha de aprobación por el directorio: 21 de junio de 2012				
Fecha de efectividad del contrato de préstamo: 17 de agosto de 2012				
Fecha de elegibilidad para el primer desembolso: 31 de enero de 2013				
<u>MONTO(S) DEL PRÉSTAMO</u>				
Cantidad original: US\$59,800,000 ¹				
Cantidad actual: US\$74,530,165 ²				
Pari Passu:				
RECURSOS EJECUTADOS ENTRE EL MOMENTO DE LA ELEGIBILIDAD Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2017				
Organismo financiador	Presupuesto Inicial (P)	Ejecutado(A)	% de aportación	% de ejecución
BID	59,800,000.00	59,682,031.00	80.1%	100%
GHO	4,000,000.00	8,247,824.00	11.1%	100%
COSUDE	6,600,000.00	6,600,310.00	8.8%	100%
Total	70,400,000.00	74,530,165.00	100%	100.00
Costo total del proyecto: US\$74,530,165				
<u>MESES EN EJECUCIÓN</u>				
Desde la aprobación: 66				
Desde la efectividad del contrato: 64				
<u>PERIODOS DE DESEMBOLSO</u>				
Fecha original del desembolso final: 17 de agosto de 2017				
Fecha actual del desembolso final: 17 de agosto de 2017				
Cierre del Programa: 30 de diciembre de 2017				

¹ Al cierre del Programa se hizo una devolución de US\$117.969, al valor del crédito al final fue US\$59,682,031.

² La cifra corresponde a los recursos ejecutados a lo largo de toda la ejecución del Programa. La diferencia se explica por: (i) el Proyecto contó desde el primer año de ejecución, con recursos de cofinanciación no reembolsables de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), por un valor de US\$6,600,310, adicionados al Programa mediante la Enmienda a la propuesta de préstamo 2745/BL-HO (HO-X1021); y, (ii) el Gobierno de Honduras, durante toda la ejecución del Programa, a través de la Secretaría de Seguridad, entregó aportes locales por US\$8,247,82.

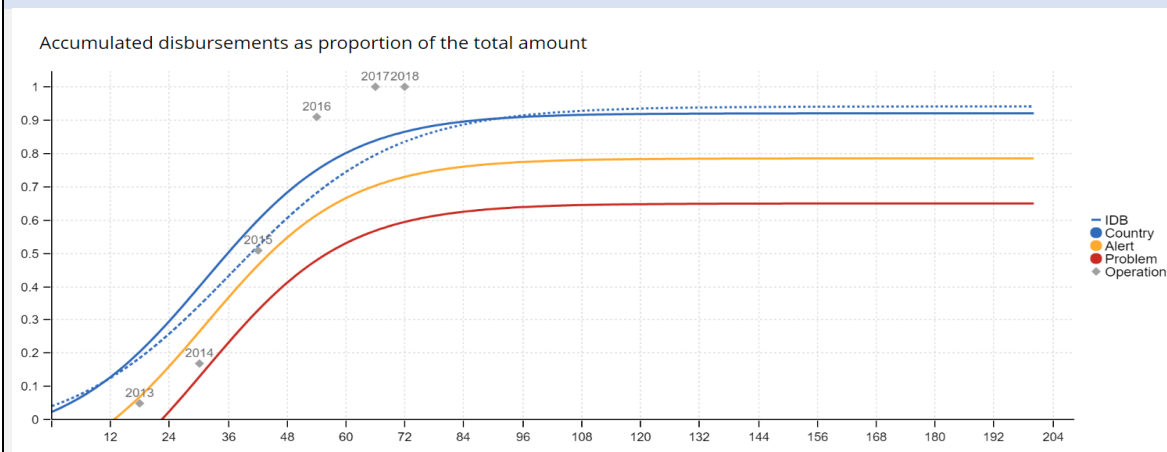
Extensión acumulativa (meses): 0

Extensiones especiales (meses):0

DESEMBOLSOS

Cantidad total de desembolsos al Programa: US\$ 74,530,165 (100%)

GRÁFICO DE DESEMBOLSOS



REDIRECCIONAMIENTO

Fondos recibidos de otro proyecto: [SI]: ATN/CF-13649-HO

Fondos enviados a otro proyecto: [No]

Calificaciones del desempeño del proyecto en los PMR:

N O.	FECHA PMR	ETAPA PCR	CLASIFICACIÓN	DESEMBOLSOS BID US\$ MILLONES)	DESEMBOLSOS COSUDE	APORTE LOCAL	TOTAL RECURSOS EJECUTADOS
1	4-FEBRERO-2013	ENE-DIC 2012	INSATISFACTORIO	756,358.90			756,358.90
2	8-JULIO-2014	ENE-DIC 2013	SATISFACTORIO	3,499,999.90		44,995.00	3,544,994.90
3	8-MAYO-2015	ENE-DIC 2014	SATISFACTORIO	12,250,415.81	1,384,192.00	769,674.00	12,404,281.81
4	14-ABRIL-2016	ENE-DIC 2015	SATISFACTORIO	30,750,415.81	5,000,000.00	943,071.00	36,693,486.81
5	22-ABRIL-2017	ENE-DIC 2016	SATISFACTORIO	54,632,446.87 ³	216,118,00 ⁴	6,490,085.00	61,338,649.87
6	31-DIC-2017	ENE-DIC 2017	SATISFACTORIO	59,682,031.00	6,600,310.00	8,247,825.00	74,530,165.00

Metodología de análisis económico: Sí se realizó mediante un análisis costo beneficio

Metodología de evaluación ex post: Sí se realizó mediante una evaluación de impacto

Calificación de efectividad de desarrollo: SATISFACTORIO

³ Se deduce aquí la devolución por US\$117.969, mencionada en el pie de página anterior.

⁴ Se adicionan US\$310 dólares de diferencial cambiario, tal cual lo reporta el Informe de Auditoría a diciembre 2017.

PERSONAL DEL BANCO

POSICIONES	EN PCR	EN LA APROBACIÓN
VICEPRESIDENTE VPS	ANA MARÍA RODRÍGUEZ (VPS/VPS)	SANTIAGO LEVY (VPS/VPS)
VICEPRESIDENTE VPC	ALEXANDRE MEIRA DA ROSA (VPC/VPC)	VELLUNITI, ROBERTO
GERENTE DE PAÍS	VERÓNICA ZAVALA (CID/CID)	GINA MONTIEL (CID/CID)
GERENTE SECTORIAL	MOISÉS SCHWARTZ (IFD/IFD)	ANA MARÍA RODRÍGUEZ (IFD/IFD)
JEFE DE DIVISIÓN	LEA GIMÉNEZ (IFD/ICS)	CARLOS SANTISO (IFD/ICS)
REPRESENTANTE DE PAÍS	EDUARDO ALMEIDA (CID/CHO)	IAN WALKER (CID/CHO)
JEFE DE EQUIPO	ANDRÉS RESTREPO ((IFD/ICS)	MARÍA JOSÉ JARQUÍN (IFD/ICS)
EL JEFE DE EQUIPO DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA: CESAR RIVERA ARTEAGA (IFD/ICS)		

Tiempo y costo (directo) del personal:

Ciclo de proyecto de etapa	# de semanas de personal	USD (incluidos los gastos de viaje y asesoría)
Preparación	100	\$648,084 mil USD
Supervisión	274	\$1,440,000 USD
Total	374	\$2,088,084 USD

DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO / PROGRAMA:

El objetivo general del Programa fue contribuir a la prevención y resolución del delito en Honduras, a través del mejoramiento de: (i) la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de Honduras (PNH); (ii) la capacidad de investigación del delito; y, (iii) la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios. Dichos objetivos se organizaron en torno a tres componentes: 1, Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Seguridad; 2, Fortalecimiento del sistema de investigación criminal; y, 3, Fortalecimiento de la seguridad comunitaria en municipios beneficiados.

Calificación por sección

- Relevancia: satisfactoria (3 de 4).
- Eficacia/Efectividad: parcialmente insatisfactoria (2 de 4).
- Eficiencia: satisfactoria (3 de 4).
- Sostenibilidad: excelente (4 de 4).

Ponderaciones de los criterios para la calificación general

Criterio	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Relevancia	3 de 4	20%	0.6
Eficacia/ Efectividad	2 de 4	40%	0.8
Eficiencia	3 de 4	20%	0.6
Sostenibilidad	4 de 4	20%	0.8
		100%	
Calificación general	2.8 de 4 (parcialmente exitoso)		2.8

La calificación general medida con el Indicador Desempeño Agregado del Proyecto (APPI) es 2.8, con lo cual se concluye que el desempeño general del Programa HO-L1063 fue **PARCIALMENTE EXITOSO**.

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 El Programa de Apoyo a la Implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana, en adelante el Programa o Proyecto, fue aprobado por el Directorio Ejecutivo del Banco, en junio de 2012. Un año antes, Honduras había registrado la tasa de homicidios por cien mil habitantes (THCH) más alta del mundo (86.5 por cada cien mil habitantes).⁵ Las dimensiones de esta problemática aumentaban de forma alarmante en municipios como La Ceiba (181.5 THCH), San Pedro Sula (166.4 THCH) y Juticalpa (123.8 THCH).⁶ Particularmente, los homicidios se concentraban en zonas urbanas (74.1%); asimismo, la mayoría de las víctimas eran hombres jóvenes entre 25 y 29 años de edad, cuya THCH alcanzó 329 en 2010. Además, entre 2005-2010, los homicidios de mujeres también aumentaron en un 120%. En ese entonces, en el 51% de los casos, la información preliminar policial no arrojaba datos sobre los móviles de los crímenes; y el 83% quedaban sin resolverse. A la par se incrementaron otros tipos de delitos. Por ejemplo, en el periodo 2007-2011, los robos aumentaron en 24% y los delitos sexuales en 31%. Las víctimas de la violencia sexual se concentraban entre los 10 y 19 años (74%).⁷ Según el Informe Desarrollo Humano para Honduras 2008/2009 (INFDHH), además de la violencia homicida, la población juvenil estaba afectada seriamente por otros tipos de violencia como las riñas y peleas (31.1%); seguido del abuso y maltrato físico (16.3%) y la violación (10.3%). Todo este panorama de afectación de la población por violencias y delitos, ubicaba al país como uno de los más violentos del mundo.
- 1.2 Algunos desafíos que el GoH enfrentaba en el sector de Seguridad y Justicia, eran la ausencia de instrumentos de planificación y gestión de las soluciones a las problemáticas de inseguridad, la ausencia de reglamentos sobre procedimientos y la deficitaria sistematización de los fenómenos delictivos dentro de la Secretaría de Seguridad. Así mismo, se presentaba una baja recepción y gestión de la denuncia criminal, y había una escasa relación de la policía con la comunidad, debido a la falta de capacitación del personal policial, a un modelo inadecuado de formación del personal y a la falta de calidad en el proceso de reclutamiento y selección. A esto se sumaban las carencias en infraestructura y equipamiento, tanto para el proceso formativo, como para la prestación de servicios policiales en todo el territorio nacional.⁸
- 1.3 Ante esta situación, y con el fin de implementar acciones urgentes en materia de prevención y control de violencias y delitos, y para: (1) fortalecer institucionalmente a la Secretaría de Seguridad y a la Policía Nacional de Honduras, PNH; (2) fortalecer el sistema de investigación criminal; y, (3) fortalecer la seguridad comunitaria, el GoH firmó un préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID o Banco) el 17 de agosto de 2012, por un valor de US\$59.8 millones para financiar al Programa, a ser ejecutado en un plazo de 60 meses. El Proyecto, contó desde el primer año de ejecución, con recursos de cofinanciación no reembolsables de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), por un valor de US\$6,600,310, adicionados al Programa mediante la Enmienda a la propuesta de préstamo 2745/BL-HO (HO-X1021). Posteriormente, el 27 de julio de 2017, ya en el último año del Programa, el Directorio del Banco aprobó el “Financiamiento Complementario al Programa Apoyo a la Implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana”,

⁵ La THCH promedio mundial era de 6.9 en 2010 y en Centro América era de 36.9, según la UNODC, 2011.

⁶ Observatorio de la Violencia de La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), 2012.

⁷ BID (s.f.). Honduras. Programa de Apoyo a la Implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana (HO-L1063). Propuesta de préstamo.

⁸ Ibidem.

HO- G1244, por un valor de US\$5,4 millones también provenientes de la COSUDE, que fueron orientados al fortalecimiento en cantidad y alcance de algunos productos iniciados en el Programa original, y al apoyo del diseño de una nueva operación de crédito para Honduras, el Programa “Convivencia Ciudadana y Mejoramiento de Barrios”, que fue aprobado por el Directorio el 25 de abril de 2018. Es importante mencionar, que los primeros recursos de financiamiento complementario entregados por COSUDE, HO-X1011, se contabiliza como parte de la ejecución del Programa HO-L1063, hasta diciembre de 2017, y se contabilizan y reportan en el mismo PMR del Programa original; por su parte, el financiamiento complementario de COSUDE, HO-G1244, se ejecutó de manera separada. Este documento presenta el reporte final de ejecución del préstamo y de los dos financiamientos complementarios entregados por COSUDE. En los capítulos I y II, se presentan el reporte final de ejecución del Programa HO-L1063, incluyendo el primer financiamiento, HO-X1011; en el capítulo III, se describe cómo el segundo financiamiento complementario, HO-G1244, contribuyó al cumplimiento de los objetivos del Programa original.

II. CRITERIOS CENTRALES. RENDIMIENTO DEL PROYECTO

- 2.1 La estrategia de intervención del Programa HO-L1063, se organizó en torno a tres componentes: (i) Fortalecimiento institucional de la Seguridad Pública; (ii) Fortalecimiento del sistema de Investigación criminal; y, (iii) Fortalecimiento de la seguridad comunitaria. Mediante estos componentes se buscó modernizar la gerencia de la política de convivencia y seguridad ciudadana en la Secretaria de Seguridad, así como fortalecer al sistema de educación policial, incluyendo los procesos de reclutamiento, selección y evaluación. Además, se propuso mejorar la investigación criminal, apoyando a las instancias responsables del tema, particularmente al Ministerio Público y al Poder Judicial. De igual manera, se buscó dotar a las administraciones municipales de capacidad propia para la gestión de las problemáticas de inseguridad en sus territorios y de capacidades para la coordinación con y entre los diferentes órdenes de gobierno.

2.1 Relevancia

a. Alineación con las estrategias de desarrollo del país

- 2.2 **El objetivo central del Programa de contribuir a la prevención y resolución del delito en Honduras, se alineó completamente con las necesidades del país al momento de la aprobación de la operación.** Como ya fue señalado, entre 2004 y 2011, los índices de violencia e inseguridad en Honduras crecieron de manera alarmante. La tasa de homicidios en este periodo se triplicó, pasando de 30.7 THCH en 2004 a 86.5 THCH en 2011, en un contexto, además, de empeoramiento de los índices de delitos como el robo a personas y a establecimientos comerciales y de incremento del tráfico de drogas, constatados en varios diagnósticos sobre la situación de violencia y seguridad ciudadana en Honduras, realizados entre 2010 y 2012.⁹

⁹ Entre estos estudios se encuentran los trabajos realizado por la Organización de los Estados Americanos (OEA), por la Policía Nacional de Colombia, por Carabineros de Chile, por la UNAH y el diagnóstico sobre el estado de los derechos humanos en la formación policial, financiado por la Unidad de Seguimiento a las Recomendaciones de la Comisión de la Verdad (USRCV). Adicionalmente, se encuentran otros documentos elaborados para el Banco, los cuales abordan, desde diferentes perspectivas, la problemática en la seguridad ciudadana, así como sus diferentes causas y efectos.

- 2.3 A esta compleja situación se sumaba la crisis institucional por la que atravesaba el sector de seguridad, principalmente la Policía Nacional de Honduras (PNH), que se traducían en baja credibilidad y confianza por parte de la población. En el país, 68% de la población encuestada opinaba que la policía estaba involucrada en la delincuencia; 73% afirmaba sentirse poco o nada seguro con la policía; y sólo 10% expresaba “muchacha” confianza en la PNH.
- 2.4 Además de ello, había una escasa capacidad para impartir justicia y resolver delitos. La tasa promedio de resolución entre los años 2007 y 2010 era de 4.2%¹⁰. Del total de delitos denunciados y remitidos en 2010 a la PNH (56.089), sólo 21.7% contó con reporte de investigación completo. Esta problemática se explicaba por la ausencia o limitaciones de formación y capacitación especializada¹¹, definición de roles y competencias, multiplicidad de actores en el proceso y falta de procedimientos comunes y formatos estandarizados.
- 2.5 Todo esto se tradujo en una desconfianza general de la ciudadanía hacia las instituciones responsables de dar seguridad y procurar justicia a la población. La pérdida de credibilidad no sólo se relacionaba con la ineficacia en la prevención y control del delito, sino también con la percepción generalizada, - respaldada en denuncias de organizaciones sociales y medios de información -, de que miembros de los cuerpos policiales estaban involucrados en actos criminales y delictivos.
- 2.6 Esta percepción sobre el quiebre de las capacidades institucionales para atender la crisis, y la realidad misma de la debilidad institucional existente en esos años, dificultaba la puesta en práctica por el Gobierno de Honduras (GoH) de acciones encaminadas a enfrentar la grave situación de inseguridad. Fue en medio de estas circunstancias, que el GoH solicitó apoyo al Banco, a otros organismos internacionales y a agencias y expertos de otros países de la región, para con su apoyo, definir y poner en marcha planes de reforma y transformación de las instituciones de seguridad.
- 2.7 Al igual que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), varias organizaciones realizaron importantes diagnósticos sobre la situación¹², incluyendo a la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Mundial y los Gobiernos de Chile, Colombia, y México, los cuales también realizaron un diagnóstico sobre la situación de la policía y el sistema de investigación criminal.
- 2.8 Todos los diagnósticos señalaban que la PNH tenía profundos problemas internos, con déficit de gerencia cualificada, altos niveles de corrupción y baja legitimidad y efectividad en el desempeño de sus funciones, tanto de prevención y control de violencias y delitos. Adicionalmente, se encontró que en 2012 Honduras tenía una tasa de 174 policías por cien mil habitantes, muy por debajo del estándar recomendado para países con altos

¹⁰ Para 2007 fue de 3.9%, para 2008 de 4.1%, para 2009 de 4.1% y para 2010 de 4.6%, según datos del Ministerio Público (MP).

¹¹ Sólo el 8% del personal de la Dirección Nacional de Investigación Criminal, DNIC, tenía formación en Investigación Criminal.

¹² “Un examen del sistema nacional de seguridad ciudadana de Honduras” OEA, 2012; “Informe Estratégico sobre violencia, criminalidad y seguridad ciudadana en Honduras”, Banco Mundial, 2011; “Informe conjunto para la Reforma Policial y el Sistema de Investigación Criminal en Honduras”, Policías de Chile y Colombia. Además, el Gobierno de México hizo contribuciones al diagnóstico de capacidad de despliegue táctico y operativo de la PNH.

niveles de afectación por violencias y delitos, calculado por Naciones Unidas en 400 policías por cada 100 mil habitantes.¹³

- 2.9 En concordancia con los desafíos señalados en todos los diagnósticos, los objetivos del Programa se alinearon adecuadamente a las necesidades y prioridades de seguridad ciudadana y justicia del país al momento del diseño planteando una estructura y lógica vertical sólida.
- 2.10 **La relevancia de la operación con las necesidades del país se mantuvo a lo largo de la vida del proyecto.** Al segundo año de la operación, la tasa de homicidios se ubicó en 68 casos por cada 100 mil habitantes. Dos años después, en 2016, esta tasa alcanzó la cifra de 59.1. Al finalizar la ejecución del Programa, en diciembre de 2017, la THCH llegó a 43.5. No obstante esta notable mejora, la tasa de homicidios del país se mantuvo por encima de la tasa promedio para América Latina y el Caribe, lo que exigía de las autoridades de nuevos esfuerzos para dar continuidad al proceso de mejoramiento de las condiciones de la seguridad ciudadana.¹⁴
- 2.11 En consonancia con los avances que se fueron dando, el Programa implementó acciones de diversa naturaleza para atender la evolución de la situación de seguridad que fue experimentando el país, haciendo ajustes al contenido de algunas actividades y productos, buscando con ello adaptarse mejor a las necesidades de modernización de la formación policial y de cambios en la gestión de la investigación criminal. Por ejemplo, el nuevo currículo de formación policial fue enfatizando en unos temas más que en otros, ajustando contenidos y tiempos por asignaturas. Sin embargo, los objetivos y las actividades propuestas para cumplirlos se mantuvieron relevantes durante todo el Programa.

b. Alineación estratégica

- 2.12 **Los objetivos del Programa en el momento de la aprobación, se alineó con la Estrategia del Banco para el País 2011-2014 (GN-2645),** en tanto el trabajo en seguridad ciudadana y justicia, estaba incluida como área de diálogo, por ser un tema de gran trascendencia en la agenda pública nacional.¹⁵ Es más, tal cual lo señala la Evaluación del Programa de País 2011-2014, realizada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)¹⁶, la seguridad es uno de los desafíos de desarrollo críticos del país. En la Estrategia se señala la prioridad de apoyar la implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana 2011-2022, en especial el fortalecimiento de las capacidades de la SEDS, la investigación criminal y el apoyo a implementación de políticas de prevención del delito a nivel municipal.

¹³ Examen al Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana de Honduras, Organización de los Estados Americanos, OEA, 2012.

¹⁴ La tasa de homicidios para América Latina y el Caribe en 2017 fue de 23.1 casos por cien mil habitantes. DATASEG-BID. También: Insight Crime.org

¹⁵ El área de seguridad no se encontraba identificada como una de las 5 áreas prioritarias (gestión pública; sistema financiero; protección social; salud; y, energía), aunque sí como área de diálogo.

¹⁶ Segunda recomendación del Reporte de la Evaluación del Programa de País 2011-2014, realizada por OVE: Diseñar la Estrategia del Banco en el País (EBP) alrededor de los desafíos de desarrollo más críticos, definiendo claramente los criterios para la participación de los distintos sectores del Banco (incluida la Vicepresidencia del Sector Privado (VPP)) y para la priorización de proyectos y asegurando la coherencia entre el diagnóstico y la EBP. Para ello, la Administración debería considerar: a. Conformar un equipo interdisciplinario para identificar y dimensionar los problemas de desarrollo que el país enfrenta (i.e., empeoramiento de la situación fiscal, pobreza, seguridad, baja productividad, etc.) y sus causas sobre la base del estudio de crecimiento, las prioridades del gobierno y otros elementos necesarios.

- 2.13 En síntesis, los objetivos del Programa se alinearon con la Estrategia del Banco para el país 2011-2014 y se mantuvieron a lo largo de la ejecución del Programa, permitiendo atender la prioridad definida por las autoridades de Honduras para intervenir las problemáticas de inseguridad y para ir mejorando de manera paulatina los indicadores en esta materia.
- 2.14 Por su parte, el Programa tuvo una directa alineación estratégica al inicio y a lo largo de toda su ejecución, con las políticas nacionales impulsadas en el proceso de reformas institucionales, definidas para el país desde 2011, tal y como se puede constatar en los siguientes documentos de política pública: (i) Visión de País 2010-2038; (ii) Plan de Nación 2010-2022; (iii) Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana para Honduras 2011-2022; (iv) Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018, El Plan de Todos para una vida mejor; y, (v) Marco Estratégico Institucional de la Secretaría de Seguridad, 2015-2022.
- 2.15 La alineación de cada objetivo de desarrollo específico con la estrategia del Banco para el país y con los distintos documentos de política nacional se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Alineación de los objetivos específicos del Programa con los documentos de política

Documento de política	Contenido del documento	Objetivos del Programa
Documentos de políticas nacionales		
Visión de País 2010-2038	Este documento establece, como objetivo clave, la reducción sustancial de la violencia homicida, en tanto elemento esencial para el desarrollo del país en democracia, con seguridad y sin violencia (alineado con O1) .	<i>Objetivo específico 1:</i> Mejoramiento de la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de Honduras (PNH) <i>Objetivo específico 2:</i> Mejoramiento de la capacidad de investigación del delito <i>Objetivo específico 3:</i> Mejoramiento de la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios
Plan de Nación 2010-2022	Este documento identifica tres desafíos principales para el país: (i) el desarrollo de una política integral de seguridad; (ii) la puesta en marcha de un modelo de administración de recursos humanos, técnicos y tecnológicos y financieros (alineado con O1) ; y (iii) el uso intensivo de herramientas de recolección, sistematización y administración de información (alineado con O3) . En ese sentido, el mejoramiento de las condiciones de seguridad se considera una premisa indispensable para el desarrollo.	
Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana para Honduras 2011-2022	Este documento se estructura en cuatro ejes de acción, a saber: (i) prevención de violencias y delitos (alineado con O3) ; (ii) persecución penal e investigación criminal (alineado con O2) ; (iii) modernización institucional y transparencia (alineado con O1) ; y, (iv) modernización de la infraestructura y el equipamiento del sector de seguridad y justicia (alineado con O1) .	

Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018, El Plan de Todos para una vida mejor	Este documento expone la necesidad de disponer de una política nacional de seguridad ciudadana fortalecida (alineado con O1) , con miras a contar con una investigación criminal moderna (alineado con O2) y a atender comunidades con servicios policiales comunitarios (alineado con O3) , entre otros aspectos. Esto representa una condición necesaria para la construcción de la paz y la convivencia, a fin de erradicar las diferentes violencias.	
Marco Estratégico Institucional de la Secretaría de Seguridad, 2015-2022	Este documento se organiza en cinco objetivos, a saber: (i) mejorar la confianza ciudadana en la Policía; (ii) implementar un modelo de prevención de delitos y violencia social (alineado con O3) ; (iii) coadyuvar con la reducción de la impunidad (alineado con O2) ; (iv) fomentar la corresponsabilidad ciudadana e institucionalizar la transparencia y la rendición (alineado con O1) ; e (v) impulsar ampliamente el respeto y la promoción de los Derechos Humanos en y por todas las agencias institucionales comprometidas con el trabajo en seguridad (alineado con O1) .	
Documentos de estrategias del Banco		
Estrategia del Banco para el País 2011-2014 (GN-2645)	El documento señala que, en general, se apoyará la implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana 2011-2022, lo cual está alineado con los tres objetivos del Programa. Dentro de ello, destaca el fortalecimiento de las capacidades de la Secretaría de Seguridad en temas como sistemas de información (alineado con O1) e investigación criminal (alineado con O2) , así como el apoyo a implementación de políticas de prevención del delito a nivel municipal, con énfasis en la atención a los grupos de mayor riesgo: jóvenes y mujeres (alineado con O3) .	

- 2.16 En relación con la alineación del Programa con los documentos de política nacionales, el primer documento, “Visión de País”, estableció como objetivo clave el “desarrollo de Honduras en democracia, con seguridad y sin violencia”, orientando este objetivo, particularmente, a la reducción sustancial de la violencia homicida en el país. Por su parte, el “Plan de Nación” definió como lineamiento estratégico el mejoramiento general de las condiciones de seguridad, como premisa indispensable para el desarrollo del país. Enumeró como principales desafíos, el desarrollo de una política integral de seguridad; la puesta en marcha de un modelo de administración de recursos humanos, técnicos y tecnológicos y financieros, y el uso intensivo de herramientas de recolección, sistematización y administración de información. En ese mismo orden de ideas, siguiendo las prácticas internacionales, la “Política Nacional de Justicia y Seguridad” definió cuatro grandes ejes de acción: modernización institucional y transparencia y modernización de

la infraestructura y el equipamiento del sector de seguridad y justicia; persecución penal e investigación criminal; y, prevención de violencias y delitos a nivel local.

- 2.17 En la misma línea, el “Plan de Todos para una Vida Mejor”, se refirió a la necesidad de buscar la paz y la convivencia y erradicar las diferentes violencias, subrayando la necesidad de que Honduras contara con una política nacional de seguridad ciudadana fortalecida; una investigación criminal moderna; comunidades atendidas con servicios policiales comunitarios, entre otros. Finalmente, el “Marco Estratégico Institucional de la Secretaría de Seguridad” estableció como objetivos: (i) mejorar la confianza ciudadana en la Policía; (ii) coadyuvar con la reducción de la impunidad, (iii) implementar un modelo de prevención de delitos y violencia social; (iv) fomentar la corresponsabilidad ciudadana e institucionalizar la transparencia y la rendición de cuentas, e, (v) impulsar ampliamente el respeto y la promoción de los Derechos Humanos en y por todas las agencias institucionales comprometidas con el trabajo en seguridad.
- 2.18 Los contenidos estratégicos planteados en todos estos documentos, se recogen de manera significativa dentro del Programa HO-L1063, mostrando su exacta alineación con la política pública planteada para tratar de resolver las problemáticas de inseguridad que afectaban al país.

c. Relevancia del diseño

- 2.19 **La lógica vertical del Programa HO-L1063 descansó en un diagnóstico completo y sólido de las principales causas de la alta inseguridad en el país.** Éstas se relacionaron con: (i) la ausencia de instrumentos de gestión, sistematización y reglamentación de la operación interna dentro de la Secretaría de Seguridad; (ii) una baja recepción y gestión de la denuncia criminal; (iii) una escasa relación de la policía con la comunidad, debido a la ausencia de un modelo de formación policial moderno y a la falta de capacitación continua del personal policial, lo mismo que a los bajos estándares de calidad del proceso de reclutamiento y selección del personal¹⁷; y, finalmente, (iv) a serias carencias en infraestructura y equipamiento.
- 2.20 Basado en lo anterior y con el fin de contribuir a dar respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico, relacionadas con la prevención y resolución del delito, la operación se enfocó en el fortalecimiento de tres pilares: (i) la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de Honduras (PNH); (ii) la capacidad de investigación del delito; y, (iii) la gestión a nivel territorial de la convivencia y la seguridad ciudadana en los municipios beneficiados. Si bien el país contaba con diferentes recursos de cooperación internacional en el sector de seguridad ciudadana, el préstamo del Banco ofreció una intervención integral que propició el ordenamiento de las inversiones del GoH en materia de seguridad, gracias al fortalecimiento de las capacidades de planeación, de seguimiento y evaluación de la SEDS y sentó las bases para una reforma integral del sistema de educación policial,

¹⁷ Dentro del área de formación policial, se identificaron como causas subyacentes las siguientes: la falta de criterios de control para el reclutamiento y selección de los aspirantes a policías; la desactualización de los programas de formación; las carencias en infraestructura y recursos pedagógicos en los centros de formación policial, lo que a su vez afectaba la vocación y la moral de los educandos; y, la baja calificación del personal docente. Además, se evidenció la falta de seguimiento y evaluación de los egresados, así como la limitada capacidad institucional, originada, a su vez, por la falta de reglamentación básica en las funciones policiales y de instrumentos de gestión. Se identifica como una causa subyacente a todo lo anterior, la ineficacia de la gestión institucional tanto en la Secretaría de Seguridad, como en la Policía Nacional (OEA, 2012).

focalizándose, en una primera fase, en la transformación y modernización de la formación policial en la escala básica.

- 2.21 El diseño del Programa planteó como **teoría de cambio** que **si** se invertía en el fortalecimiento institucional de la Secretaría de Seguridad, del sistema de investigación criminal y de la formación policial de escala básica, así como en la seguridad comunitaria en un grupo de municipios, **entonces**, se mejoraría la eficacia de la gestión de la SEDS; se incrementaría la efectividad de la PNH y se incrementaría en esta institución la resolución de los casos disciplinarios; se incrementaría la efectividad de la investigación criminal del delito y la seguridad ciudadana a nivel local en los municipios beneficiarios. Todo lo cual, a su vez, contribuirá a la prevención y resolución del delito en Honduras, como lo establece el objetivo central del proyecto.
- 2.22 En concordancia con la lógica vertical del Programa, se definieron tres componentes, cuyas principales líneas de acción, están encaminadas a dar cumplimiento , respectivamente a los siguientes tres objetivos específicos del Programa, para mejorar: (i) la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de Honduras (PNH); (ii) la capacidad de investigación del delito; y, (iii) la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios. Para cada uno de los tres componentes, a continuación, se describen las líneas de acción y sus respectivos raciocinios teórico-prácticos sobre los que se basan las intervenciones propuestas:
- 2.23 **El Componente 1 del Programa - Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Seguridad-**, comprendió acciones encaminadas a mejorar la efectividad de esta institución y de la PNH, a través de la revisión de marco institucional, incluyendo leyes, estatutos y normas para sentar las bases de una nueva forma de gestión de seguridad; profesionalización del capital humano, inclusión de esquemas claros de incentivos y sistemas de evaluación y desempeño del personal; y, la modernización del sistema educativo policial, - empezando por la escala básica-, introduciendo en él un currículo acorde a los estándares y prácticas de formación policial internacionales. Esta apuesta por el fortalecimiento del organismo rector de la seguridad en el país, consideró preceptos según los cuales, la provisión de seguridad pública es una responsabilidad primaria y fundamental del Estado, y que, de acuerdo con Olson & Martin (2017) ¹⁸, encuentran en la debilidad institucional del estado un acelerador de las violencias que afectan a los ciudadanos de ALC.
- 2.24 La experiencia internacional indica que la exitosa implementación de estrategias de seguridad ciudadana requiere de la profesionalización del personal involucrado¹⁹ y de importantes cambios en las capacidades del Estado. Además, estudios empíricos demuestran que la vulnerabilidad institucional promueve sustancialmente la contratación de seguridad privada, aumentando el acceso desigual a la seguridad como un bien público.²⁰ Lo anterior, debido a que la seguridad se vuelve exclusiva de quienes pueden costearla, lo que aumenta la desconfianza de la población en el estado y lleva a algunos grupos de ciudadanos a recurrir a prácticas ilegales de aplicación de justicia por propia

¹⁸ Olson & Martin. 2017. "Improving Citizen Security in the Americas: Why Taking an Urban Approach is Warranted". Wilson Center.

https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/citizen_security_policy_brief_final.pdf.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ UNDP. 2013. "Citizen Security with Human Face: Evidence and Proposals for Latin America". United Nations Development Program.

http://hdr.undp.org/sites/default/files/citizen_security_with_a_human_face_-_executivesummary.pdf.

mano. Esto, a su vez, vulnera la confianza en la democracia, en los derechos humanos y en la seguridad. Teniendo esto en cuenta, las acciones incluidas en este primer componente del Programa, como los resultados obtenidos, encuentran respaldo técnico en el éxito alcanzado en programas similares realizados en otros países de la región, algunos de ellos actualmente en evaluación, como es el caso del Programa de Seguridad Ciudadana (PROSEC) financiado en Costa Rica por la Comisión Europea para la Cooperación y Desarrollo Internacional, y ejecutado entre 2012 y 2017.²¹

- 2.25 **El Componente 2 del Programa, - Fortalecimiento del sistema de investigación criminal-**, para mejorar la resolución del delito desde un enfoque sistémico, que incluyó la capacitación y especialización del personal administrativo, de peritos, analistas e investigadores, en todos los niveles del proceso de investigación criminal; la integración de una plataforma de información para mejorar el intercambio de datos confiables y homologados entre las distintas instancias que participan en los procesos de la investigación criminal; la instalación de un centro de análisis del delito y la ampliación de la infraestructura actual y equipamiento especializado para los laboratorios de investigación criminal de la PNH.
- 2.26 Según la evidencia construida sobre el tema, la mejora de la información sobre la actividad criminal y la adopción de nuevas tecnologías para recolectar datos, así como para crear estadísticas georreferenciadas permite optimizar la distribución de recursos humanos, tecnológicos y de equipamiento de comunicaciones y de movilidad -como las patrullas policiales- para reducir la incidencia criminal. Por otro lado, según Soares y Viveiros, (2010)²², la consolidación y sistematización de la información recolectada por diversos organismos pertenecientes a la esfera de seguridad pública, así como su coordinación efectiva han demostrado aumentar el número de arrestos de manera significativa a mediano plazo. Por ejemplo, en Cali, Colombia, se logró una disminución del 30% de homicidios entre 1994 y 1998, gracias a la puesta en marcha de un completo sistema de información delictiva. Lo mismo ocurrió para la ciudad de Bogotá, donde el Centro de Estudios de Convivencia y Seguridad Ciudadana, CEACSC, que centralizaba la recepción y el análisis de violencias y delitos, entregó recomendaciones clave para la toma de decisiones para mejorar la seguridad en esa ciudad, con impacto nacional, como fue la de plan cuadrantes.²³ Otro ejemplo, es el Proyecto de Fica Vivo en Brasil (2010) , donde de manera exitosa se generaron datos georreferenciados para la sectorización de los planes de seguridad e identificación de los principales causantes de los actos ilícitos.²⁴
- 2.27 **El Componente 3 del Programa, - Fortalecimiento de la seguridad comunitaria -**, incluyó acciones para el mejoramiento de las capacidades de los municipios para la gestión de la convivencia y la seguridad ciudadana; la generación y análisis de datos para la valoración de los impactos de las violencias y delitos a nivel local, a través de la

²¹ Aguilar. 2015. "PROSEC - Programa de Seguridad Ciudadana -". Unidad de Cooperación Internacional de la Unión Europea. <https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/6-proyecto-prosec.pdf>

²² Soares, R. y Viveiros, I. (2010). "Organization and Information in the Fight against Crime: An Evaluation of the Integration of Police Forces in the State of Minas Gerais, Brazil." *IZA Discussion Papers*, No. 5270, Institute for the Study of Labor (IZA).

²³ Akpan. 2014. "A Doctor Turned Mayor Solves a Murder Mystery in Colombia." *National Public Radio*, September 29. http://www.npr.org/sections/goatsandso_da/2014/09/29/352505891/a-doctor-turned-mayor-solves-a-murder-mystery-in-colombia en Abt & Winship. 2016. "What works in reducing community violence: a meta review and field study for the northern triangle". <https://www.usaid.gov/sites/default/files/USAID-2016-What-Works-in-Reducing-Community-Violence-Final-Report.pdf>

²⁴ Llorente & et Al. 2011. En UNDP. 2013. "Citizen Security with Human Face: Evidence and Proposals for Latin America". United Nations Development Program. http://hdr.undp.org/sites/default/files/citizen_security_with_a_human_face_-_executivesummary.pdf

instalación de observatorios de convivencia y seguridad ciudadana; y la creación de un área especializada dentro de la Secretaría de Seguridad, para apoyar la gestión local de seguridad.

- 2.28 Una de las mejoras documentadas a partir de intervenciones que promueven el fortalecimiento de la seguridad comunitaria en municipios, es, precisamente, la mejora en la percepción de la ciudadanía en las instituciones policiales. Al respecto, Gill et al. (2015)²⁵ encuentran evidencia positiva de la participación de miembros de la comunidad en acciones de prevención del delito. Si bien, en estos estudios no se encuentra un impacto estadísticamente significativo y positivo en la reducción de los índices de violencias y delitos, sí hay un claro efecto positivo en la satisfacción ciudadana sobre el trabajo de las autoridades, en la percepción del orden y en la legitimidad policial.
- 2.29 Esto último toma mayor relevancia, si se tiene en cuenta el efecto negativo en la recolección de datos sobre violencias y delitos, cuando existe desconfianza en la policía.²⁶ La implementación de estrategias de acción policial comunitaria ha demostrado tener resultados positivos en este campo, ya que el acercamiento de la policía con los habitantes en sus territorios, basado en la confianza, abre valiosos canales informales de información sobre las actividades criminales en los territorios, y crea condiciones de acción corresponsable de la convivencia y la seguridad ciudadana.²⁷ El “Programa Barrio Seguro”, en Santo Domingo, República Dominicana, por ejemplo, es un tipo de intervención que busca controlar el delito en localidades violentas mediante el establecimiento de organizaciones comunitarias que actúan como coprotagonistas de los esfuerzos de seguridad. Uno de los resultados reportados para esta intervención fue la reducción de la tendencia en la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes en 8 puntos y la reducción de la victimización en las áreas de intervención en 30%, reducciones que fueron acompañadas de mejoras en la percepción de seguridad y el incremento de la confianza de los vecinos en la policía. Inclusive, el número de denuncias presentadas ante las fiscalías locales tuvo un repunte, indicador claro de que la confianza ciudadana en las instituciones de seguridad y justicia había mejorado.²⁸
- 2.30 Sobre la capacitación de actores locales en la prevención de las distintas violencias, la creación de postas para la policía comunitaria, el fortalecimiento de observatorios locales y la capacitación con enfoque de gestión local - productos del tercer componente- Braga et. Al. (2012)²⁹ demuestran que siendo intervenciones que combinan la acción preventiva y coercitiva de la policía, con el servicio social y la participación de actores locales en acciones de convivencia y prevención, ellas producen efectos estadísticamente significativos y positivos en la reducción de los índices delictivos, específicamente en las zonas objetivo.

²⁵ Gill et al. 2015. “Community-oriented policing to reduce crime, disorder and fear and increase satisfaction and legitimacy among citizens: a systematic review”, en Olson & Martin. 2017. “Improving Citizen Security in the Americas: Why Taking an Urban Approach is Warranted”. Wilson Center.

https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/citizen_security_policy_brief_final.pdf

²⁶ UNDP. 2013. “Citizen Security with Human Face: Evidence and Proposals for Latin America”. United Nations Development Program.

http://hdr.undp.org/sites/default/files/citizen_security_with_a_human_face_-_executivesummary.pdf

²⁷ Bureau of Justice Assistant (1994). “Understanding Community Policing: a Framework for Action.”

²⁸ Muggah et Al. 2016. “Haciendo de las ciudades lugares más seguros: Innovaciones sobre seguridad ciudadana en América Latina”. Instituto Igarapé, BID y Foro Económico Mundial.

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7757/Haciendo-de-las-ciudades-lugares-mas-seguros-Innovaciones-sobre-seguridad-ciudadana-en-America-Latina.pdf?sequence=2>

²⁹ Braga et. Al. 2012. “The Effects of “pulling levers” focused deterrence on crime”.

<https://campbellcollaboration.org/library/pulling-levers-focused-deterrence-strategies-effects-on-crime.html>

- 2.31 Finalmente, el componente incluyó el apoyo a programas de prevención de violencias y acciones de prevención de violencia doméstica y prevención situacional en los Centros Integrados para la atención de población en riesgo. La evidencia que sustenta su implementación señala que la terapia cognitiva conductual usada por psicólogos puede disminuir el comportamiento criminal de los jóvenes. Lipsey *et al.* (2007)³⁰ reporta 58 estudios realizados en Canadá, Reino Unido, Estados Unidos y Nueva Zelanda que han demostrado una disminución de entre el 25% y 52% en la reincidencia de jóvenes en actos criminales, utilizando el apoyo psicológico como parte de la estrategia de intervención.
- 2.32 Para desarrollar las líneas de acción que se describieron anteriormente, en los tres componentes, se llevaron a cabo 23 actividades y productos, entre los que se destacan las actividades para el fortalecimiento institucional de la SEDS y de la PNH, así como aquellas tendientes a fortalecer el Sistema de Formación Técnica Policial, incluyendo los mecanismos de ingreso, la aplicación de un nuevo currículo de formación de policías de escala básica y la modernización total de la infraestructura y el equipamiento del Instituto Técnico Policial, ITP, junto con acciones locales de mejoramiento de infraestructura policial; además, destacan las acciones de mejoramiento de la capacidad en la investigación del delito, incluyendo la modernización de la infraestructura de laboratorios y el equipamiento para la elaboración de prueba pericial de calidad y el mejoramiento de la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios a través de la ejecución de programas municipales de prevención y la promoción de la corresponsabilidad ciudadana y alianzas público-privadas para mejorar la convivencia y seguridad a nivel local. En el siguiente Cuadro 2 presentamos en las primeras cuatro columnas la alineación entre los objetivos específicos, resultados esperados, indicadores de resultado e indicadores de producto. La quinta y última columna muestra la atribución de logros identificada por investigaciones propias e intervenciones similares a las realizadas por el Programa.

Cuadro 2. Alineación entre objetivos específicos, resultados esperados, indicadores de resultado e indicadores de producto y la atribución de logros identificada por investigaciones propias e intervenciones similares a las realizadas por el Programa

Objetivos específicos	Resultados esperados	Indicadores de resultado	Indicadores de producto a nivel de objetivo específico	Atribución de logros a nivel de indicadores de resultado (Magnitud del impacto y citas de estudios)
Objetivo específico 1: Mejoramiento de la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de	Resultado esperado 1: Efectividad de la PNH mejorada	- Calificación de Prueba de Competencia del egresado del ITP.	1.1 Plan estratégico de mediano y largo plazo implementado. 1.2 Unidad de Tecnología de Información operando (Centro Inteligente de Integración de Información). 1.3 Sistema Organizacional e informático de RRHH implementado.	Aumento del 26.6% en el desarrollo de competencias policiales (ejercicio realizado para este PCR de medición del efecto del cambio a la formación por competencias en el sistema educativo policial en Honduras, DNEP, 2019)
		- Confianza de la ciudadanía en la PNH	1.4 Sistema de formación técnica policial mejorada. 1.5 Sistema de supervisión de la PN fortalecido. 1.6 Sistema de recepción de denuncias y despacho fortalecido.	Aumento de 7.5% en la confianza en la PNH (evaluación de impacto realizada para este PCR de la reforma policial hondureña en la confianza ciudadana, Rossi, 2019)

³⁰ Lipsey et al. 2007. "Effects of Cognitive Behavioral Programs for Criminal Offenders". Campbell Systematic Reviews. https://campbellcollaboration.org/media/k2/attachments/1028_R.pdf.

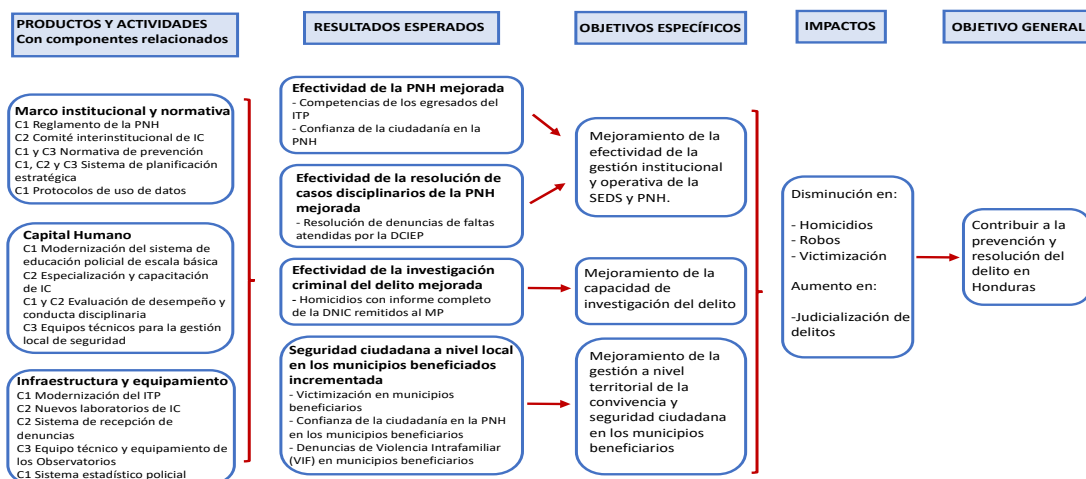
Honduras (PNH)	Resultado esperado 2: Efectividad de la resolución de casos disciplinarios de la PNH mejorada	- Resolución de denuncias de faltas atendidas por la DIECP	1.7 Plan de comunicación implementado. 1.8 Unidad de Infraestructura de la Secretaría de Seguridad creada. 1.9 Expedientes de aspirantes y policías sometidos a pruebas de confianza.	Reducción de 32,9% de rentabilidad en firmas con directores "manchados" (Bianchi et al., 2018). Así como en esta intervención, con la reforma policial se esperaba una mayor transparencia y la productividad de la policía a partir de la depuración de su personal.
Objetivo específico 2: Mejoramiento de la capacidad de investigación del delito	Resultado esperado 3: Efectividad de la investigación criminal del delito mejorada	Homicidios con informe completo de la DNIC remitidos al MP	2.1 Sistema de investigación criminal funcionando. 2.2 Centro de Análisis del Delito funcionando. 2.3 Nueva currículo para formación especializada diseñada. 2.4 Funcionarios del sistema de investigación criminal entrenados/actualizados. 2.5 Funcionarios formados bajo nuevo currículo. 2.6 Laboratorio de IC equipado. 2.7 Infraestructura para el Laboratorio del Sistema de IC construida.	Incremento en la resolución de delitos contra la integridad personal de 9,36% (Garicano y Heaton, 2010). El proyecto que evaluaron muestra que una mejor selección del personal, la profesionalización y el mejor entrenamiento, el uso de nuevas tecnologías de información y la mejor formación criminológica mejoran la capacidad de investigación y aumentan la denuncia.
Objetivo específico 3: Mejoramiento de la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios	Resultado esperado 4: Seguridad ciudadana a nivel local en los Municipios beneficiados incrementada	Victimización en municipios beneficiarios	3.1 Planificación estratégica local en seguridad aprobada. 3.2 Comités locales de análisis de información funcionando. 3.3 Infraestructura de estaciones policiales existentes rehabilitada. 3.4 Sede departamental para la PN construida y equipada. 3.6 Policías capacitados en filosofía de "Policía comunitaria". 3.7 Programas municipales de prevención funcionando. 3.8 Estaciones policiales acondicionadas.	Reducción del 22% de los delitos (García et al., 2013). Evaluaron el Programa de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes en Colombia, donde el mejoramiento de la gestión en el territorio de la policía trabajando por resultados y con participación comunitaria logró reducir los delitos y por ende, la victimización.
		Confianza de la ciudadanía en la PNH en los municipios beneficiarios		Reducción de delitos contra la propiedad en 24% y de delitos contra la integridad personal en 13% (Soares y Viveiros, 2010). Evaluaron en Brasil, el Programa de Integración y Administración de la Seguridad Pública (IGESP), que mejoró la herramienta de información, el enfoque de policía comunitaria y la coordinación entre los actores locales para enfrentar el delito.
		Denuncias de Violencia Intrafamiliar (VIF) en municipios beneficiarios		Aumento de 7.5% en la confianza en la PNH (evaluación de impacto realizada para este PCR de la reforma policial hondureña en la confianza ciudadana, Rossi, 2019) Un aumento en el número de policías mujeres de 7.4% produce un aumento en las denuncias por violencia de pareja en un 13.6% (Miller y Segal, 2014)

Nota: La numeración de los indicadores de producto corresponde a la del PMR.

2.33 En síntesis, la cadena causal derivada de la teoría de cambio definida durante el diseño de la operación, con sustento en la evidencia empírica, mantuvo relevancia a lo largo de toda la fase de ejecución. Como se muestra en el siguiente diagrama, los productos y

actividades contempladas bajo los tres componentes del Programa estuvieron encaminados al logro de los resultados esperados definidos en el diseño de la operación y así alcanzar los objetivos del Programa:

Figura 1. Marco lógico/Cadena causal de resultados del Programa



Fuente: Elaboración propia.

- 2.34 **La Matriz de Resultados (MR), donde se muestran los indicadores que se utilizaron para dar seguimiento a la ejecución del Programa y medir el cumplimiento de sus objetivos,** mantuvo la misma lógica vertical a lo largo de todo el Programa, aunque tuvo algunas modificaciones. Se mantuvieron los objetivos, los indicadores de impacto y sus metas, y las metas de los resultados esperados, aunque se revisó la definición de dos de los siete indicadores de resultado y se actualizaron los valores de varias líneas de base. Las modificaciones a las líneas de base se hicieron principalmente, porque en la fase de diseño y aprobación de la operación, el país no contaba con los datos necesarios para establecerlas. Para resolver esta situación, se optó por actualizar los valores de línea de base utilizando distintas fuentes de información, a medida en que fueron siendo disponibles.
- 2.35 A continuación, para facilitar la comprensión de la estructura del Programa y sus resultados esperados, anexamos la Matriz de Resultados, explicando en ella las actualizaciones de las líneas de base y la revisión en la redacción de dos de los indicadores de resultados, con el fin de capturar mejor el resultado esperado. Abajo, en la Tabla 1, las columnas 3 y 4, muestran los valores de línea de base y metas planeadas para el Final del Proyecto (FDP) para cada uno de los indicadores descritos en la primera columna, al momento de la aprobación del proyecto; las columnas 5 y 6, muestran los valores de línea de base y metas planeadas, confirmados durante los 60 días de la elegibilidad para desembolsos; y, las columnas 7 y 8, muestran los valores de línea de base, actualizados en algunos casos, y metas planeadas vigentes al final del proyecto. Como ya se mencionó, las metas del Programa no cambiaron en ninguna fase del Programa.

**Tabla 1. Matriz de resultados (@ aprobación, @ 60 días después de alcanzar la elegibilidad y @ cierre)
IMPACTO ESPERADO**

Indicadores	Unidad de medida	Aprobación		Elegibilidad + 60 días (PMR de ene-jun 2013)		Al final del proyecto (PCR)		Observaciones
		Línea de base	Metas planeadas para el FDP	Línea de base	Metas planeadas para el FDP	Línea de base	Metas planeadas para el FDP	
		Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	
IMPACTO ESPERADO: prevención y resolución del delito mejoradas								
1) Homicidios x 100,000 habitantes	Tasa	86 (2011)	42 (2017)			86 (2011)	42 (2017)	No se subió la información sobre este indicador al PMR, de ene-jun 2013. Se retomó por la importancia que siempre tuvo para el seguimiento y evaluación del impacto del Programa. Fuente: Observatorio de la Violencia – UNAH y datos de la PNH del Sistema Estadístico Policial en Línea (SEPOL).
2) Robos x 100,000 habitantes	Tasa	267 (2010)	240 (2017)	267 (2010)	240 (2017)	267 (2010)	240 (2017)	Fuente: Sistema de Indicadores Estandarizados de Convivencia y Seguridad Ciudadana.
3) Victimización	%	32 (2010)	29 (2017)	32 (2010)	29 (2017)	36.1 (2011)	29 (2017)	El dato que se estableció en la Matriz al momento de la aprobación por el Directorio fue el de Latinobarómetro para el año 2010 (31.2), pero se reflejó de manera equivocada en la Matriz porque se puso 32. Decidimos actualizar la línea de base utilizando el valor al año más cercano a la iniciación del Programa, 2011, que es 36.1. Fuente: Latinobarómetro. Pregunta empleada en Latinobarómetro: ¿Ha sido Ud. o alguien de su familia asaltado, agredido, o víctima de un delito en los últimos doce meses?
4) Judicialización de delitos	%	18.5 (2010)	25 (2017)	18.5 (2010)	25 (2017)	14 (2011)	25 (2017)	Para la aprobación del proyecto, la línea de base de este indicador, 18.5, se había tomado del documento elaborado durante la fase de preparación, titulado “Análisis del proceso de investigación criminal y ejercicio de la acción penal en Honduras (Felipe Muñoz, febrero 2012). Sin

Indicadores	Unidad de medida	Aprobación		Elegibilidad + 60 días (PMR de ene-jun 2013)		Al final del proyecto (PCR)		Observaciones
		Línea de base	Metas planeadas para el FDP	Línea de base	Metas planeadas para el FDP	Línea de base	Metas planeadas para el FDP	
		Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	
								<p>embargo, dado que en ese entonces no existía una manera estándar de medir la judicialización de delitos totales, el dato se actualizó a 14, con base en el informe público sobre la Impunidad en Homicidios 2010-2017, presentado por la Alianza por la Paz y la Justicia, una plataforma de organizaciones de la sociedad civil. Cabe anotar, que el dato para la meta alcanzada que se presenta más adelante, también se toma de este mismo informe.</p> <p>Fuente: registro del Ministerio Público y DNIC</p> <p>Definición de indicador: entendido como el total de delitos judicializados, es decir, admitidos por el Ministerio Público, entre el número total de delitos investigados por la DNIC.</p>

RESULTADOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de medida	Aprobación		Elegibilidad + 60 días (PMR de ene-jun 2013)		Al final del proyecto (PCR)		Observaciones
		Línea de base	Metas planeadas para el FDP	Línea de base	Metas planeadas para el FDP ³¹	Línea de base	Metas planeadas para el FDP	
		Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	Valor (Año)	
Objetivo específico 1: Mejoramiento de la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de Honduras (PNH)								
Resultado esperado 1: Efectividad de la PNH mejorada								
1.1 Calificación de Prueba de Competencia	Calificación	N/A	=>70% (2017)	N/A	70 (2017)	0 (2012)	70 (2017)	A la aprobación del Programa, la unidad de medida era “calificación”, que correspondía a la calificación promedio de un

³¹ Bajo metas planeadas se indica el valor que aparece en el Informe de Seguimiento del Proyecto (PMR), correspondiente a P(a) junto con la explicación que se señala en la columna de observaciones sobre si se planeaba un aumento o una reducción, ya fuera en el nivel del indicador o en el porcentaje.

del egresado del ITP								examen de conocimientos generales de práctica policial. Después de la Reforma el indicador que el ITP reporta es el porcentaje de estudiantes que aprueban la evaluación de asimilación de competencias. Teniendo esto en cuenta, se asignó un valor de 0 a la línea de base faltante. Fuente: Sistema de Educación Policial.
1.2 Confianza de la ciudadanía en la PN	%	N/A	Aumenta en tres puntos porcentuales (2017)	N/A	Aumenta en tres puntos porcentuales (2017)	20.1 (2011)	Aumenta en tres puntos porcentuales (2017)	Se asignó el valor de 20.1 a la línea de base faltante. El valor del indicador corresponde al porcentaje que responde mucho o algo de confianza ciudadana en la policía en la encuesta Latinobarómetro de 2011. Fuente: Latinobarómetro.
Resultado esperado 2: Efectividad de la resolución de casos disciplinarios de la PNH mejorada								
2.1 Resolución de denuncias de faltas atendidas por la DIECP	Cociente	25.6 (2010)	=>60 (2017)	25.6 (2010)	=>60 (2017)	9 (2012)	=>60 (2017)	Se requirió hacer un cambio en el criterio de medición, utilizando los resultados de la depuración policial alcanzados por la Comisión Especial de Depuración y Transformación Policial. Esto, porque con motivo de las reformas implementadas, la DIECP desapareció y ya no era posible hacer una comparación al final del Programa sobre el porcentaje de resolución de faltas atendidas por la DIECP. Así, el valor de línea de base se modificó de 25.6 a 9, valor que corresponde al cociente calculado como el número de policías depurados sobre el total de 77 evaluados en 2012. Fuente: Datos de la ex-DIECP y de la Comisión Especial de Depuración.
Objetivo específico 2: Mejoramiento de la capacidad de investigación del delito								
Resultado esperado 3: Efectividad de la investigación criminal del delito mejorada								
3.1 Homicidios con informe completo de la DNIC remitidos al MP.	Cociente	21 (2010)	=>60 (2017)	21 (2010)	=>60 (2017)	21 (2010)	=>60 (2017)	Definido como el cociente calculado como el número de casos de homicidios investigados por la DNIC admitidos en el Ministerio Público sobre el número total de casos de homicidios investigados por la DNIC.

								<p>Dados los cambios institucionales promovidos por la Secretaría de Seguridad, en el marco de las reformas institucionales al sistema de seguridad, la DNIC fue sustituida por la DPI en septiembre de 2015.</p> <p>Fuente: Ministerio Publico y DPI (antes DNIC).</p>
Objetivo específico 3: Mejoramiento de la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios								
Resultado esperado 4: Seguridad ciudadana a nivel local en los Municipios beneficiados incrementada								
4.1 (original) Victimización comparativa	Cociente	N/A	Reducción de 0.1	N/A	Reducción de 0.1			<p>El indicador se había definido como: victimización en municipios beneficiados entre victimización a nivel nacional. Se esperaba que el cociente disminuyera. Las columnas 7 y 8 aparecen en blanco, porque el indicador se modificó en el PMR.</p> <p>Se pretendía medir con la Encuesta de victimización y percepción sobre seguridad pública que se financiaría con el proyecto.</p>
4.1 (modificado) Victimización en municipios beneficiarios						25 (2010)	Reducción de 0.1 (2017)	<p>El indicador se modificó y simplificó porque todavía hoy en día, el país no cuenta con instrumentos de medición de la victimización comparables para los distintos niveles o unidades geográficas. Para el año de inicio del Programa solamente se cuenta con el dato a nivel nacional, por lo que si mantuviéramos el indicador como fue definido al inicio, tendríamos que asignarle un proxy de 1 a la línea de base, resultante de dividir el dato a nivel municipio con el mismo dato a nivel nacional. El equipo considera que es más razonable simplificar el indicador, para mostrar solamente el comportamiento de esta variable a nivel de municipio. A la línea de base faltante, se le asignó el porcentaje de personas que reporta haber sido víctima de asaltos en 2010 a nivel nacional, 25%, como proxy del valor para los municipios beneficiados</p>

								Fuente: Informe de PNUD, citado en la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana para Honduras, 2011 2022. Como se verá más adelante, el dato al final del proyecto se toma de la Encuesta Nacional y local de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública, que fue financiada por el proyecto. ³²
4.2 (original) Confianza comparativa de la ciudadanía en la PNH	Cociente	N/A	Reducción del cociente en 1 punto	No se reportó el indicador en el PMR de ene-jun 2013.				El indicador se había definido como: confianza de la ciudadanía en la PNH en municipios beneficiados entre confianza de la ciudadanía en la PNH a nivel nacional. No es claro por qué en la meta se esperaba una reducción. No tiene sentido, porque debía esperarse un aumento. Se pretendía medir con la Encuesta de victimización y percepción sobre seguridad pública que se financiaría con el proyecto.
4.2 (modificado) Confianza de la ciudadanía en la PNH en los municipios beneficiarios						28.8 (2010)	Incremento de 10 (2017)	El indicador se modificó y simplificó porque todavía hoy, el país no cuenta con instrumentos de medición de la confianza de la ciudadanía en la PNH, comparables para los distintos niveles o unidades geográficas. Para el año de inicio del Programa solamente se cuenta con el dato a nivel nacional, por lo que si mantuviéramos el indicador como fue definido al inicio, tendríamos que asignarle un proxy de 1 a la línea de base, resultante de dividir el dato a nivel municipio con el mismo dato a nivel nacional. El equipo considera que es más razonable simplificar el indicador, para mostrar solamente el comportamiento de esta variable a nivel de

³² La Encuesta Nacional de Convivencia y Seguridad Ciudadana en Honduras, financiada por el Programa, se aplicó tanto en 2017 como 2018. La misma incluye aspectos relacionados con victimización, percepción de inseguridad y confianza en la PNH. Estas dos encuestas son representativas a nivel nacional y para los departamentos Francisco Morazán y Cortés.

								<p>municipio. En el PMR al final del proyecto aparece como meta una reducción de 10, cuando debería decir un incremento de 10 puntos porcentuales. Sin embargo, el Sistema no permitió al equipo hacer la corrección. Por esta razón, para el PCR, se modificó la meta pasando de una reducción de 10 a un aumento de 10, ya que es un contrasentido plantearse como meta un decremento en la confianza. Definición del indicador modificado: porcentaje de personas que reporta tener mucha o algo de confianza en la PNH. El valor de la línea de base faltante, se toma de la Encuesta de percepción y victimización aplicada por el Programa Nacional de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. El dato sobre confianza en la policía preventiva a nivel nacional de 2010, de 28.8%, se utiliza como proxy para los municipios beneficiarios.</p> <p>Fuente: Informe de PNUD, citado en la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana para Honduras, 2011 2022.</p> <p>Como se verá más adelante, el dato al final del proyecto se toma de la Encuesta Nacional y local de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública, que fue financiada por el proyecto.</p>
4.3 Denuncias de Violencia Intrafamiliar (VIF) en municipios beneficiarios	Número	N/A	+15% con respecto a Línea de Base (2017)	N/A	+15% con respecto a Línea de Base (2017)	5,777 (2012)	+15% con respecto a Línea de Base (2017)	<p>Se asignó el valor de 5,777 a la línea de base faltante. El valor del indicador corresponde a la suma de las denuncias en Distrito Central y San Pedro Sula, para el año el 2012.</p> <p>Fuente: Datos del Departamento de Estadísticas de la Policía Nacional y el Ministerio Público.</p>

2.36 Habiendo hecho un análisis de valoración sobre la relevancia del Programa HO-L1063, en donde se demuestra que la estructura del diseño del proyecto respondió a las necesidades identificadas durante el diagnóstico y diseño, y que, además, esa estructura

plasmada en la Matriz de Resultados se mantuvo durante la ejecución del proyecto, la calificación asignada a este criterio es 3, lo cual corresponde a un desempeño satisfactorio.

Calificación de la relevancia		
Satisfactoria (S)	Los objetivos del proyecto están completamente alineados con las necesidades y prioridades del país desde la aprobación hasta el cierre. También están adecuadamente alineados con las prioridades del BID (Estrategias de País) ya que el tema de seguridad ciudadana se ha mantenido como área de diálogo con el GoH. La lógica vertical de la intervención es sólida y demuestra con claridad la relevancia de la operación. Muestra un vínculo claro entre la cadena causal de la intervención, los objetivos de desarrollo de la operación y las necesidades y realidades del país.	3

2.2 Eficacia/Efectividad

a. Declaración de objetivos de desarrollo del proyecto

- 2.37 **El objetivo general del Programa fue contribuir a la prevención y resolución del delito en Honduras**, a través del logro de los siguientes objetivos específicos para el mejoramiento de: (i) la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de Honduras (PNH); (ii) la capacidad de investigación del delito; y, (iii) la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios.
- 2.38 Para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos específicos del Programa, se definió un conjunto de siete indicadores de resultado, como ya se mostró en la sección anterior, en la Matriz de Resultados.
- 2.39 Para medir el cumplimiento del objetivo específico 1, que buscaba mejorar la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de Honduras (PNH), se definieron 3 indicadores de efectividad del desempeño policial. El primero mide el promedio en la calificación de la prueba de competencia del egresado del Instituto Técnico Policial, ITP, con el fin de monitorear las mejoras en la formación policial de escala básica; el segundo, mide la confianza de la ciudadanía en la PNH, a través del porcentaje de ciudadanos que reportan tener confianza en la policía; y, el tercero, mide la resolución de denuncias de faltas atendidas por la Dirección de Investigación y Evaluación de la Carrera Policial (DIECP).
- 2.40 Para medir el cumplimiento del objetivo específico 2, que buscaba mejorar la capacidad en la investigación del delito, se definió como indicador el porcentaje de investigaciones de homicidios realizado por la Dirección Nacional de Investigación Criminal (DNIC), que son admitidas por el Ministerio Público (MP).
- 2.41 Finalmente, para medir el cumplimiento del objetivo específico 3, que buscaba mejorar la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios, se incluyeron tres indicadores: el primero mide la victimización; el segundo,

el nivel de confianza de la ciudadanía en la PNH; y, el tercero, mide el número de denuncias de violencia intrafamiliar.

- 2.42 Se espera que el cumplimiento de los objetivos específicos contribuya a cumplir el objetivo general del Programa que era mejorar la prevención y resolución del delito en Honduras. Para medir el cumplimiento de este objetivo general, se establecieron cuatro indicadores de impacto a nivel nacional: la disminución de las tasas de homicidios y de robos, la disminución del porcentaje de victimización y el incremento de la judicialización de delitos. Como veremos más adelante, de acuerdo con el análisis que hacemos sobre estos indicadores, el Programa produjo un efecto muy importante en el mejoramiento de la seguridad ciudadana en Honduras.

b. Resultados logrados

- 2.43 Dado que la totalidad de los siete indicadores de resultados del Programa alcanzaron las metas predeterminadas, podemos concluir que se dio cumplimiento de los tres objetivos específicos del Programa.
- 2.44 Como se indica en la penúltima columna de la Tabla 2, el porcentaje de cumplimiento de las metas de los indicadores, supera el 100% para los 7 indicadores.

Tabla 2: Indicadores de Resultados logrados por el Programa

Tabla 2: Indicadores de Resultados logrados por el Programa							
INDICADORES DE RESULTADOS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE LÍNEA DE BASE	AÑO LINEA DE BASE	METAS Y ALCANCE REAL. P (inicial), P(a) (planeada actualizada), A (alcanzada al final del proyecto en 2017)		PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA META AL FINAL DEL PROYECTO (porcentaje alcanzado)	Medios de verificación
De Resultados						100% ³³	
Objetivo específico 1: Mejoramiento de la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de Honduras (PNH)							
Resultado esperado 1: Efectividad de la PNH mejorada							
1.1. Calificación de “Prueba de Competencia del egresado del ITP”	Porcentaje	0	2012	P	+70%	100% (121.4%) ³⁴	Sistema de Educación Policial
				P(a)	+70%		
				A	85% ³⁵		
1.2. Confianza de la ciudadanía en la PNH ³⁶	Porcentaje	20.1%	2011	P	+ 3 pp	100% (333%) ³⁷	Latinobarómetro
				P(a)	+ 3 pp		
				A	30.1%		
Resultado esperado 2: Efectividad de la resolución de casos disciplinarios de la PNH mejorada							
2.1 Resolución de denuncias de faltas	Cociente	9	2012	P	=>60	100% (100.5%)	Datos de la ex- DIECP y
				P(a)	=>60		

³³ No se sacó un promedio sobre los porcentajes finales alcanzados, porque de hacerlo, el alto porcentaje de sobrecumplimiento del indicador 4.1, generaría una gran distorsión del valor final de cumplimiento.

³⁴ Se estableció como meta, aumentar la calificación de las pruebas de competencias, entendido como el porcentaje de graduados que asimila las competencias, en 70% y subió 85%, esto es, 1.214 veces lo planeado.

³⁵ Informes anuales de Evaluación de Competencias de los Egresados del ITP, Dirección General de Educación Policial, Secretaría de Seguridad, Honduras.

³⁶ Latinobarómetro (2011 y 2017), corresponde al porcentaje de personas que reportan tener mucho o algo de confianza.

³⁷ Se estableció como meta, aumentar el porcentaje de ciudadanos que confían en la policía, en 3 puntos porcentuales y subió 10 puntos, esto es, 3.33 veces lo planeado.

atendidas por la DIECP				A	60.3 ³⁸		de la Comisión Especial de Depuración
Objetivo específico 2: Mejoramiento de la capacidad de investigación del delito							
Resultado esperado 3: Efectividad de la investigación criminal del delito mejorada							
3.1 Homicidios con informe completo de la DNIC remitidos al MP ³⁹	Cociente	21	2010	P	=>60	100% (202.5%) ⁴⁰	Ministerio Público y DPI (antes DNIC)
				P(a)	=>60		
				A	100		
Objetivo específico 3: Mejoramiento de la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios							
Resultado esperado 4: Seguridad ciudadana a nivel local en los Municipios beneficiados incrementada							
4.1 Victimización en municipios beneficiarios	Porcentaje	25 ⁴¹	2010	P	-0.10	100% (4,190%) ⁴²	Línea de base: Informe de PNUD, citado en la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana para Honduras, 2011-2022. Valor al FDP: la Encuesta Nacional y local de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública.
				P(a)	-0.10		
				A	20.81 ⁴³		
4.2 Confianza de la ciudadanía en la PNH en los municipios beneficiarios	Porcentaje	28.8% ⁴⁴	2010	P	+10	100% (105%) ⁴⁵	Línea de base: Informe de PNUD, citado en la Política
				P(a)	+10		
				A	39.3% ⁴⁶		

³⁸ El valor de línea de base, corresponde al porcentaje de policías depurados del total de 77 evaluados en 2012. El valor al final del Programa corresponde al porcentaje de policías depurados al 2017 (5,568 depurados de 9,234 policías evaluados por la Comisión Especial de Depuración). Informe Oficina de Recursos Humanos PNH.

³⁹ Los datos provienen del Ministerio Público y de la Dirección Policial de Investigaciones, DPI.

⁴⁰ Se estableció, como meta, aumentar el cociente de las investigaciones de homicidios admitidas por el MP con respecto al total de investigaciones realizadas, en 39 y subió 79, esto es, 2.025 veces lo planeado.

⁴¹ Encuesta de percepción y victimización aplicada por el Programa Nacional de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. El dato nacional sobre porcentaje de personas que reporta haber sido víctima de asaltos se utiliza como proxy del dato para los municipios beneficiarios.

⁴² Se estableció como meta, disminuir el porcentaje de personas que fueron víctimas de un delito, en 0.1 y subió 4.19, esto es, 41.9 veces lo planeado.

⁴³ Encuesta Nacional de Convivencia Ciudadana en Honduras 2017. La encuesta es representativa a nivel nacional y departamental. El dato para los departamentos Francisco Morazán y Cortés se utiliza como proxy del dato para Distrito Central y San Pedro Sula que son las capitales de esos departamentos, respectivamente.

⁴⁴ Encuesta de percepción y victimización aplicada por el Programa Nacional de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. El dato sobre confianza en la policía preventiva a nivel nacional se utiliza como proxy para los municipios beneficiarios.

⁴⁵ Se estableció como meta, aumentar la confianza de la ciudadanía en la policía, en 10 y subió 10.5, esto es, 1.05 veces lo planeado.

⁴⁶ Encuesta Nacional de Convivencia Ciudadana en Honduras 2017. La encuesta es representativa a nivel nacional y departamental. El dato para los departamentos Francisco Morazán y Cortés se utiliza como proxy del dato para Distrito Central y San Pedro Sula que son las capitales de esos departamentos, respectivamente.

							Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana para Honduras, 2011-2022. Valor al FDP: la Encuesta Nacional y local de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública.
4.3 Denuncias de Violencia Intrafamiliar (VIF) en Municipios beneficiados ⁴⁷	Número	5777	2012	P	+ 15%	100% (210%) ⁴⁸	Datos del Departamento de Estadísticas de la Policía Nacional y el Ministerio Público.
				P(a)	+ 15%		
				A	7597		

2.45 Como se mencionó anteriormente, para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos específicos del Programa, se definió un conjunto de siete indicadores de resultado, 3 para el objetivo específico 1, 1 para el objetivo específico 2, y 3 para el objetivo específico 3. A continuación se describen los logros para cada uno de los indicadores.

2.46 Para el primer indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 1, **Calificación de “Prueba de Competencia del egresado del Instituto Técnico Policial, ITP**, se asignó un valor de 0 a la línea de base, ya que antes de la reforma al sistema educativo policial, el currículo de la formación de los policías en Honduras no se basaba en el desarrollo de competencias, sino en la formación general en prácticas policiales. Actualmente se aplican pruebas de competencias para medir tres dimensiones de la formación, actitudinales, conceptuales y operativas⁴⁹. Del total de aspirantes a agentes de policía, al menos el 85%, desde la primera promoción formada bajo el nuevo currículo en el ITP, ha desarrollado las competencias necesarias para graduarse como policías⁵⁰. Un dato interesante constado por la Dirección Nacional de Educación Policial de la PNH, es que una mayor proporción de mujeres estudiantes aprueba el examen de competencias, en comparación con los hombres; entre 90% y 95% de las mujeres, se gradúa. Analizado el comportamiento de la prueba de competencias,

⁴⁷ Los datos provienen del Ministerio Público y del Observatorio de la Violencia del Instituto Universitario en Democracia, Paz y Seguridad, IUDPAS de la UNAH.

⁴⁸ Se estableció como meta, aumentar el número de denuncias en 15% y subió en 31.5%, esto es, 2.1 veces lo planeado.

⁴⁹ El nuevo currículo comprende tres ejes de formación basada en competencias: (i) Perfil Genérico Policial Básico, que consiste en el conjunto de competencias profesionales policiales, humanistas, científicas, y tecnológicas, que forman parte de la cultura general del profesional policial; (ii) Perfil Genérico en Ciencias Policiales, que abarca las competencias correspondientes tanto al fundamento filosófico y de doctrina policial, como al procedimiento propio de la gestión policial; y, (iii) Perfil Específico, que brinda competencias específicas de la seguridad comunitaria.

⁵⁰ Dentro del 15% de estudiantes que no se gradúa, se incluye tanto los casos que no pasaron el examen de competencias, como aquellos que no pasan la prueba de confianza, que incluye la prueba de polígrafo, la evaluación toxicológica, la investigación de antecedentes, la evaluación médica y psicológica, y la evaluación socioeconómica.

se concluye que la meta establecida para este indicador, que era del 70%, se ha superado.

- 2.47 Para el segundo indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 1, **Confianza de la Ciudadanía en la PNH**, se utilizó la encuesta anual Latinobarómetro. Los valores de línea base y el valor alcanzado al final del Programa, corresponden a la proporción de personas que reportan tener mucha o algo de confianza en la PNH. Según los reportes de Latinobarómetro, la confianza de la ciudadanía en la PNH, subió de 20.1% en 2011 a 30.1% en 2017.
- 2.48 Para el tercer indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 1, **Resolución de denuncias de faltas atendidas por la DIECP**⁵¹, se requirió hacer un cambio en el criterio de medición, utilizando los resultados de la depuración policial alcanzados por la Comisión Especial de Depuración y Transformación Policial. Esto, porque con motivo de las reformas implementadas, la DIECP desapareció y ya no era posible hacer una comparación al final del Programa sobre el porcentaje de resolución de faltas atendidas por la DIECP. Así, el valor de línea de base se modificó de 25.6% a 9%, valor que corresponde al porcentaje de policías depurados del total de 77 evaluados en 2012, para poderlo contrastar con los datos de la depuración policial realizada en 2017, cuando se separaron de sus funciones a 5,568 policías de 9,234 evaluados, según datos de la Comisión Especial de Depuración y Transformación Policial. El éxito de la depuración se debe a varias razones, entre ellas, la participación de representantes de la sociedad civil, mayores claridades en los criterios de depuración, amplio respaldo político y cercana supervisión de la ciudadanía.
- 2.49 Para el primer y único indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 2, **Investigaciones de Homicidios realizadas por la DNIC, que son admitidas por el MP** (entendido como número de casos de homicidios investigados por la DNIC admitidos en el MP entre el número total de casos de homicidios investigados por la DNIC), la línea de base era de 21% en 2010. Dados los cambios institucionales promovidos por la Secretaría de Seguridad, en el marco de las reformas institucionales al sistema de seguridad, la DNIC fue sustituida por la DPI en septiembre de 2015. Esta nueva institución mantiene la tarea de investigar los homicidios, ahora bajo altos estándares de calidad, por lo que desde su creación la totalidad de las investigaciones de homicidios que realiza es admitida por el MP y viabilizadas para investigación. Por ejemplo, en 2017, el DPI atendió e investigó 1,233 homicidios de los 3,864 que ocurrieron en el país, entregando al MP todos los expedientes completos, cumpliendo de esta manera con el 100% de su tarea de investigación, sobrepasando la meta originalmente fijada en un 60%.
- 2.50 Para el primer indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 3, **Victimización en municipios beneficiarios**, se asignó el valor de línea de base de 25% para el 2010, correspondiente al porcentaje de personas que reporta haber sido víctima de un delito (asalto) de acuerdo con los datos de la Encuesta de victimización descritos en el documento “Política Integral de convivencia y seguridad ciudadana para Honduras 2011-2022”; se utiliza como proxy para la victimización en los municipios

⁵¹ Fue reemplazada por la Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales (DIDADPOL), creada mediante el Decreto Legislativo No. 18-2017, de fecha 09 de octubre del 2017, como una dependencia desconcentrada de la Secretaría de Estado en los Despachos de Seguridad con autonomía técnica, administrativa, financiera y operativa, a cargo de investigar las faltas muy graves y graves en que incurran los miembros de la Secretaría de Seguridad y de la Carrera Policial.

beneficiarios. Para el año 2017, el valor del indicador de 20.81%, señala el porcentaje de personas que responden sí a la pregunta. “¿Ha sufrido o ha sido víctima, Usted o alguien de los que viven con Usted, ¿de algún hecho delincencial en los últimos 12 meses? Este dato corresponde a los departamentos de Francisco Morazán y Cortés, de los cuales Distrito Central y San Pedro Sula son las capitales respectivamente. A partir de estos datos, podemos concluir que el valor obtenido al final del Programa sobrepasa la meta establecida originalmente.

- 2.51 Para el segundo indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 3, **Confianza de la ciudadanía en la PNH en los municipios beneficiarios**, el valor que se asignó a la línea de base en 2010, - 28.8% - corresponde al porcentaje de personas que reporta confiar en la policía preventiva en la encuesta de percepción y victimización, aplicada en 2010 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, cuyos resultados se describen en la “Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana para Honduras 2011-2022”. Este dato nacional se utilizó como proxy del dato para los municipios beneficiarios. Para el valor de 2017, por su parte, se tomó el dato de la Encuesta Nacional de Convivencia Ciudadana en Honduras – 2017, donde el porcentaje de personas que respondió que tiene “mucho o algo de confianza en la policía, para los departamentos de Francisco Morazán y Cortés, fue de 39.3%. Esta cifra se usó como proxy del dato para Distrito Central y San Pedro Sula que son las capitales de esos departamentos, respectivamente.
- 2.52 Para el tercer indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 3, **Denuncias de Violencia Intrafamiliar (VIF) en Municipios beneficiarios**, el valor de la línea de base es de 5,777 denuncias en Distrito Central y San Pedro Sula, para el año el 2012. Para el año 2017, el valor del indicador es 7,597⁵². Así, el logro de este indicador sobrepasó la meta establecida de un 15% de incremento de denuncias, alcanzando un aumento de 31.5% al 2017.
- 2.53 Adicionalmente, con el fin de mostrar que el Programa fue exitoso respecto al mejoramiento que impulsó de la seguridad en el país, se presenta un análisis complementario sobre el comportamiento de los indicadores de impacto (homicidios, robos, victimización y judicialización de delitos) definidos desde el inicio del Programa.
- 2.54 Para la **medición del impacto del Programa con respecto a lo que se definió como el objetivo general del Programa, la prevención y resolución del delito**, se establecieron cuatro indicadores: (i) Homicidios por cada 100 mil habitantes; (ii) Robos por cada 100 mil habitantes; y, (iii) Victimización; (iv) Judicialización de delitos. Considerando los porcentajes de cumplimiento de cada una de las metas de los cuatro indicadores, el promedio del porcentaje de logro fue de 96.8% (consultar la penúltima columna de la Cuadro 3), lo cual muestra la alta efectividad de las intervenciones adelantadas por el Programa.

⁵² El dato de la línea de base en 2012 para San Pedro Sula, proviene del Ministerio Público; a esta cifra se sumó el número de denuncias para Distrito Central, reportado por el Observatorio de la Violencia del Instituto Universitario en Democracia, Paz y Seguridad, IUDPAS de la UNAH. Las cifras para 2017, para ambos municipios, se toman del Observatorio de la Violencia del Instituto Universitario en Democracia, Paz y Seguridad, IUDPAS de la UNAH.

Cuadro 3: Indicadores de Impacto logrados por el Programa

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE LÍNEA DE BASE	AÑO DE LÍNEA DE BASE	METAS Y ALCANCE REAL. P (inicial), P(a) (planeada actualizada), A (alcanzada al final del proyecto en 2017)		PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA META AL FINAL DEL PROYECTO (porcentaje alcanzado)	Medios de verificación
De Impacto						96.8%	
Homicidios x 100,000 habitantes	Tasa	86	2011	P	42	96.4% (96.4%) ⁵³	Observatorio de la Violencia – UNAH y datos PNH
				P(a)	42		
				A	43.58		
Robos x 100,000 habitantes	Tasa	267	2010	P	240	100% (559%) ⁵⁴	Sistema de Indicadores Estandarizados de Convivencia y Seguridad Ciudadana, para la línea de base y UNAH para el valor actualizado
				P(a)	240		
				A	116		
Victimización	Porcentaje	36.1	2011	P	29	100% (280%) ⁵⁵	Latinobarómetro
				P(a)	29		
				A	16.2		
Judicialización de delitos	Porcentaje	14 ⁵⁶	2011	P	25	90.9% (90.9%) ⁵⁷	Índice de judicialización del homicidio en el informe de Alianza por la Paz y la Justicia
				P(a)	25		
				A	24		

2.55 Respecto al indicador de homicidios, la línea de base definida en la matriz de resultados del Programa, fue de 86 casos por cada 100 mil habitantes para el año 2011. En 2017, al finalizar el Programa, se constató una reducción de la tendencia a la baja de la tasa de homicidios llegando a 43.58 casos por cien mil habitantes, es decir que en 6 años se redujo en un 49.3. Esto representa un 96.4% de cumplimiento de la meta, que estaba establecida en 42 por 100 mil habitantes.

⁵³ Se estableció como meta, reducir la tasa de homicidios en 44 puntos y bajó en 42.42, esto es, 0.964 veces lo planeado

⁵⁴ Se estableció como meta, reducir la tasa de robos en 27 puntos y bajó 151, esto es, 5.59 veces lo planeado.

⁵⁵ Se estableció como meta, reducir el porcentaje de víctimas de un delito en 7.1 puntos y bajó 19.9, esto es, 2.8 veces lo planeado.

⁵⁶ La línea de base de este indicador se había tomado del documento elaborado durante la preparación del proyecto, titulado: Análisis del proceso de investigación criminal y ejercicio de la acción penal en Honduras (Felipe Muñoz, febrero 2012). Sin embargo, dado que en ese entonces no existía una manera estándar de medir la judicialización de delitos se cambia el valor por la medida sobre la judicialización de homicidios, tomada del Informe sobre la impunidad en homicidios 2010-2017 presentado por Alianza por la Paz y la Justicia, una plataforma de organizaciones de la sociedad civil. Cabe destacar que no existe el dato para otros delitos.

⁵⁷ Se estableció como meta, reducir el porcentaje de la judicialización de delitos en 11 puntos y bajó 10, esto es, 0.909 veces lo planeado.

- 2.56 Esta reducción de homicidios en Honduras no tiene precedentes en la región. Todos los reportes especializados en esta materia reconocen la importancia de este avance en la reducción de la violencia homicida en el país. Por ejemplo, el Instituto Universitario en Democracia, Paz y Seguridad (IUDPAS) de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)⁵⁸, la Alianza por la Paz y la Justicia, (APJ)⁵⁹, y la Asociación para una Sociedad Más Justa, ASJ⁶⁰, la ONG más prestigiosa en estudios sobre violencias en el país, han confirmado esta tendencia, señalando a su vez, la necesidad de consolidar los avances alcanzados, pues Honduras todavía presenta una de las tasas de homicidios más altas de la región.
- 2.57 InSight Crime, otra fuente especializada en el tema, identificó siete razones que han influido en la drástica reducción de los homicidios en Honduras, entre las cuales se enumeraron las siguientes: (i) La depuración y reforma a la policía y la transformación de sus diferentes unidades, que han permitido mejorar la capacidad y efectividad de la PNH; (II) la política de prevención y represión del delito desarrollada en el país desde 2012, enfocada tanto en un enfoque de gestión policial comunitaria, como en la represión de delitos de alta incidencia con efectos colaterales en el incremento del homicidio, como la extorsión, y la concentración de esfuerzos en los barrios o colonias más violentos, con alta presencia de redes delincuenciales; (iii) las reformas al Código Penal consistentes en una mejor tipificación de los delitos, incremento de penas y promoción de alternatividad penal; (iv) la aplicación de instrumentos tecnológicos a la investigación criminal y el entrenamiento en su uso y profesionalización del recurso humano en técnicas de inteligencia social y gestión cooperada de la prevención de delitos, que han aumentado el número de requerimientos de persecución penal y el número de sentencias condenatorias; (v) el aumento sustancial en los recursos para la lucha contra el crimen, que en promedio se incrementó en más de 50 por ciento en los últimos cinco años para el sector de seguridad y justicia (Secretaría de Seguridad, Secretaría de Defensa, Ministerio Público, Poder Judicial, Etc.); (vi) la modernización y reforma del sistema penitenciario; y, (vii) el trabajo conjunto de instituciones del Estado y organizaciones independientes.⁶¹
- 2.58 De acuerdo con nuestro conocimiento, y en el marco de una reforma policial de alcances similares a la realizada en Honduras, como a llevada a cabo en Colombia a partir de 1993⁶², en ningún otro país de ALC, se había logrado disminuir en esa magnitud y de manera sostenida en un período tan corto, la tasa de homicidios.
- 2.59 Sobre el **indicador de robos**, se estableció en la Matriz de Resultado del Programa, una línea de base, correspondiente al año 2010, de 267 casos por cada 100 mil habitantes, con una meta de reducción hasta 240 casos al finalizar el programa. Los resultados reportados al cierre del proyecto destacan una disminución de la tasa de robos del 56.6%, alcanzándose una tasa de 116 casos por cada 100 mil habitantes, lo cual muestra una reducción superior a la prevista. El logro de esta meta se explica por el esfuerzo de las autoridades por identificar las modalidades de hurto más comunes y la definición de respuestas de la PNH para enfrentarlas, tales como las estrategias de comunicación para la prevención, - como las campañas para la prevención del hurto a celulares -, que señalaban los sitios de alto riesgo y hacían pedagogía del uso cuidadoso de aparatos

⁵⁸ <https://iudpas.unah.edu.hn/observatorio-de-la-violencia/boletines-del-observatorio-2/boletines-especiales>

⁵⁹ Segundo Informe Sobre la Impunidad en Homicidios, Período 2010-2017, APJ, 2019.

⁶⁰ Informe Anual 2019 de la Asociación para una Sociedad Más Justa, ASJ. Capítulo en Honduras de Transparencia Internacional.

⁶¹ <https://es.insightcrime.org/noticias/analisis/7-claves-entender-honduras-logrado-reducir-tasa-homicidios/>

⁶² Reformas y contrarreformas en la Policía Colombiana, Dupuy, Pablo. Fundación Seguridad y Democracia, 2006.

celulares en el espacio público. Se agrega a este tema, el uso por la PNH, de estrategias de policiamiento focalizado en puntos calientes y la activación de mecanismos de cooperación con la ciudadanía y el sector privado.

- 2.60 El **indicador de victimización** -medido como el porcentaje de personas que reportan haber sido víctimas directas de un delito en los últimos doce meses, o que indican que algún familiar lo fue de acuerdo con Latinobarómetro- también registró resultados positivos. Su valor inicial de 36.1% (2011) disminuyó hasta 16.2% en 2017, superando la meta que se había establecido en un valor de 29%⁶³. El logro de esta meta, también lo explica la serie de acciones reseñadas anteriormente en este documento, relacionadas con el mejor alistamiento de las instituciones de seguridad y un mejor desempeño policial.
- 2.61 En referencia al **indicador de judicialización de delitos**, - entendido como el total de delitos judicializados, es decir, el número de casos admitidos por el Ministerio Público, respecto al total de delitos investigados por la DNIC -, la línea de base establecida en el año 2011 fue de 14%. Así el indicador pasa de 14% a 24%, cuando la meta que se había señalado era de 25%, alcanzando un porcentaje de cumplimiento de la meta del 90.9%. Un factor preponderante para alcanzar este nivel de logro en esta meta es la modernización de todo el sistema de investigación criminal en el país, que mejoró la construcción de la prueba judicial. Esta modernización se inició con el cambio del currículo en el Instituto Técnico Policial, ITP, continuó con la actualización del personal vinculado a los servicios periciales y tiene su mayor expresión en la puesta en marcha de los laboratorios de criminalística en Tegucigalpa y San Pedro Sula, equipados con las herramientas más contemporáneas de la indagación criminal.
- 2.62 Los resultados positivos alcanzados se lograron gracias a la combinación de múltiples acciones estratégicas en la gestión de la seguridad ciudadana: una mejor planeación y programación de la acción preventiva y operativa; la cualificación del recurso humano de la policía; su mejor equipamiento para la movilidad y las comunicaciones; un mejor análisis de la concentración delictiva usando datos de mayor calidad y precisión, y, por tanto, partiendo de una mejor comprensión de los fenómenos criminales. También, un mayor apoyo de los actores políticos y de la ciudadanía, y un mayor flujo de recursos financieros (de 2015 a 2016 el presupuesto asignado a seguridad, como porcentaje del presupuesto total, aumentó en un 38.9%)⁶⁴ que permitieron atender oportunamente las demandas de la prevención y el control de las violencias y los delitos.
- 2.63 En lo que respecta a los logros alcanzados a nivel de **productos**, el Programa tuvo una ejecución satisfactoria, con un logro promedio de 99.5% de las metas planeadas para los 23 productos previstos para los 3 componentes del Programa, que relacionamos más abajo en este documento, en el Cuadro No. 4.
- 2.64 A nivel de productos orientados a la obtención de resultados tendientes a mejorar la efectividad de la gestión institucional y operativa de la SEDS y de la PNH (Objetivo específico 1), se promovió el fortalecimiento del marco institucional y normativo para la gestión de la seguridad ciudadana y cambios sustanciales en todo el sistema de formación policial, dentro de lo cual se destaca el Plan Estratégico de mediano y largo plazo (producto 1.1) para la Secretaría de Seguridad; el Sistema Organizacional e

⁶³ La línea base que se había establecido para el 2010, se actualizó a su valor de 2011, buscando tener un dato más cercano a la fecha de inicio del proyecto y mayor precisión en el cambio en el valor del indicador.

⁶⁴ Basombrío, Carlos. Consultoría contratada por el BID, para el Estudio de la Reforma Policial en Honduras. Diagnóstico y Perspectivas, 2019.

Informático de Recursos Humanos para la SEDS y la PNH (producto 1.3); la modernización del Sistema de Formación Técnica Policial (producto 1.4); la Planificación Estratégica local de seguridad (producto 3.1); y, los Comités locales de análisis de información (producto 3.2); que aportaron a la adopción de procesos de planificación moderna para el logro de metas específicas de reducción de los niveles de violencias y delitos y de prestación de servicios de prevención y seguridad a los ciudadanos; mejoraron el sistema de selección, formación, promoción de los agentes policiales de escala básica; ordenaron la participación en la gestión de la convivencia y seguridad de los diferentes actores y agencias, incluyendo la sociedad civil y el sector privado; impulsaron la modernización y el mejoramiento de la gestión de supervisión y control interno, y los sistemas de evaluación de desempeño de las instituciones del sector de seguridad y justicia; y dieron impulso a la descentralización operativa y territorialización de los servicios de seguridad y justicia.

- 2.65 Respecto a los productos orientados a la obtención de resultados tendientes a mejorar la capacidad en la investigación del delito (Objetivo específico 2), se destacan el fortalecimiento del Sistema de Investigación Criminal (producto 2.1); la creación del Centro de Análisis del delito (producto 2.2); la adopción de una Nueva Currícula para formación especializada de investigadores y peritos (producto 2.3); el Laboratorio de Investigación Criminal construido y equipado ((producto 2.6), que ha creado condiciones para la reducción paulatina de la de la impunidad, mediante el fortalecimiento de la policía de investigación criminal en el DPI, la creación de equipos especializados para la investigación de delitos, la integración de recursos humanos, técnicos y logísticos en las fiscalías, para enfrentar de manera focalizada la delincuencia común y la criminalidad organizada.
- 2.66 Finalmente, entre los productos orientados a la obtención de resultados tendientes a mejorar la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios (Objetivo específico 3), se destacan los Programas municipales de prevención (producto 3.6); la Infraestructura de estaciones policiales rehabilitada y acondicionada (producto 3.3 y 3.8); y la capacitación de policías graduados en el antiguo currículo, en filosofía de policiamiento comunitario (producto 3.6); que han ido impulsando en el país la corresponsabilidad ciudadana y la coordinación interinstitucional para generar compromisos para el mejoramiento de la seguridad a nivel local, fomentando la integración y alianzas interinstitucionales en un ejercicio de gestión corresponsable de seguridad. Ver Cuadro 4.

Cuadro 4. Matriz de Productos Alcanzados							
Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor de la línea de base	Año de la línea de base	Metas y alcance real (2017)		Ratio de Logro (% Alcanzado)	Medios de Verificación (Comentario)
Componente #1 Fortalecimiento a la Secretaría de Seguridad y profundización de la reforma del Sistema de Educación Policial (SEP)							
1.1 Plan estratégico de mediano y largo plazo implementado.	Plan	0	2015	P	1	100%	Informe de Plan Estratégico
				P(a)	1		
				A	1		
1.2 Unidad de Tecnología de Información operando (Centro Inteligente de Integración de Información).	Unidad	0	2015	P	1	100%	Unidad funcionando
				P(a)	1		
				A	1		
1.3 Sistema Organizacional e informático de RRHH implementado.	Sistema	0	2015	P	1	100%	
				P(a)	1		

				A	1		Sistema de RRHH funcionando
1.4 Sistema de formación técnica policial mejorada.	Formación	0	2015	P	0	100%	Sistema de Formación Policial
				P(a)	1		
				A	1		
1.5 Sistema de supervisión de la PN fortalecido.	Sistema	0	2015	P	0	100%	Sistema de Supervisión
				P(a)	1		
				A	1		

1.6 Sistema de recepción de denuncias y despacho fortalecido.	Sistema	0	2015	P	1	100%	Sistema de Recepción de denuncias
				P(a)	1		
				A	1		
1.7 Plan de comunicación implementado.	Plan	0	2015	P	1	100%	Unidad de Comunicación
				P(a)	1		
				A	1		
1.8 Unidad de Infraestructura de la Secretaría de Seguridad creada.	Unidad	0	2015	P	0	100%	Unidad de Infraestructura
				P(a)	1		
				A	1		
1.9 Expedientes de aspirantes y policías sometidos a pruebas de confianza.	Expedientes	0	2015	P	0	89%	Expedientes realizados
				P(a)	6,950		
				A	6,220		

Componente 2: Consolidación de la Investigación Criminal

2.1 Sistema de investigación criminal funcionando.	Sistema	0	2015	P	1	100%	Informe del Sistema funcionando
				P(a)	1		
				A	1		
2.2 Centro de Análisis del Delito funcionando.	Centro	0	2015	P	1	100%	Centro de Análisis funcionando
				P(a)	1		
				A	1		
2.3 Nueva currículo para formación especializada diseñada.	Currículo	0	2015	P	1	100%	Currículo aprobado
				P(a)	1		
				A	1		
2.4 Funcionarios del sistema de investigación criminal entrenados/actualizados.	Funcionarios	0	2015	P	0	100%	Informe de capacitación
				P(a)	46		
				A	46		
2.5 Funcionarios formados bajo nuevo currículo.	Funcionarios	0	2015	P	1,350	100%	Informe de capacitación
				P(a)	750		
				A	750		
2.6 Laboratorio de IC equipado.	Laboratorio	0	2015	P	1	100%	Laboratorios equipados
				P(a)	1		
				A	1		
2.7 Infraestructura para el Laboratorio del Sistema de IC construida.	Infraestructura	0	2015	P	1	100%	Laboratorios construidos
				P(a)	1		
				A	1		

Componente 3: Creación de Sistemas Integrales de Seguridad Local

3.1 Planificación estratégica local en seguridad aprobada.	Planes Municipales	0	2017	P	0	100% (140%)	Informe de planes aprobados
				P(a)	5		
				A	7		
3.2 Comités locales de análisis de información funcionando.	Comités Municipales	0	2017	P	0	100%	15 observatorios funcionando
				P(a)	15		
				A	15		

3.3 Infraestructura de estaciones policiales existentes rehabilitada.	Estaciones Policiales	0	2017	P	0	100%	Estaciones rehabilitadas
				P(a)	30		
				A	30		
3.4 Sede departamental para la PN construida y equipada.	Sede	0	2017	P	2	100%	Jefaturas Construidas
				P(a)	2		
				A	2		
3.6 Policías capacitados en filosofía de "Policía comunitaria".	Policías	0	2017	P	6,840	100%	Informe de capacitación
				P(a)	6,370		
				A	6,370		
3.7 Programas municipales de prevención funcionando.	Programas	0	2017	P	12	100%	Informe de programas funcionando
				P(a)	2		
				A	2		
3.8 Estaciones policiales acondicionadas.	Estaciones Policiales	0	2017	P	0	100% (113%)	Informe de entrega de mobiliario a estaciones policiales
				P(a)	60		
				A	68		

c. Análisis contrafactual

- 2.67 En general hay un consenso sobre el efecto positivo que las reformas institucionales en el sector de seguridad tienen sobre la reducción de las violencias y la mejora en los índices de seguridad ciudadana.
- 2.68 El impacto de las reformas policiales en la mejora de la efectividad policial, ha sido poco estudiado en la literatura, aunque existen algunos trabajos que se enfocan en esto. Por ejemplo, Banerjee et al. (2011) encontraron que un mayor entrenamiento en la policía de India y la reducción de los cambios y transferencias de los policías en los territorios, fortalecen la relación con los ciudadanos y mejoran la efectividad del servicio policial en su conjunto; Tuffin et al. (2006), por su parte, hallaron que el National Reassurance Policing Program llevado a cabo en Inglaterra entre 2003 y 2005 para construir y consolidar un modelo de policía comunitaria tuvo efectos sobre la reducción de la criminalidad y de la victimización y en una menor incidencia de comportamiento antisocial.
- 2.69 Con respecto al impacto de reformas policiales sobre la opinión de los ciudadanos sobre la policía, la investigación todavía es escasa. Sin embargo, hay algunos estudios que han analizado las variables asociadas al mejoramiento de la percepción ciudadana sobre el desempeño policial. Por ejemplo, Stoutland, 2001; Tyler y Huo, 2002; Sunshine y Tyler, 2003, encuentran que mejoras en la capacitación policial están asociadas a una mejor percepción de los habitantes de la gestión policial; Corbacho et al. (2012) encontraron que el ser víctima de un crimen está fuertemente asociado con una baja confianza en las instituciones de seguridad. Por su parte, Ardanaz et al. (2014) encontró que, a más información sobre el trabajo policial en ambientes de alta inseguridad, mejora la percepción de seguridad de los ciudadanos y su confianza en la efectividad de la policía.
- 2.70 En particular, en Latinoamérica, las intervenciones que buscan fortalecer la institucionalidad y mejorar las competencias del recurso humano, que son la idea central del Programa, han mostrado resultados promisorios. Experiencias similares, tales como los programas Fica Vivo (Brasil) y Plan Cuadrantes (Colombia), han mostrado la importancia del fortalecimiento de la gestión pública y de la profesionalización de la formación y capacitación policiales.

- 2.71 Por ejemplo, el Programa Fica Vivo en Brasil y el Programa Plan Cuadrantes, en Colombia, se destacan por el desarrollo de datos georreferenciados para la identificación de zonas de concentración del delito y la elaboración de planes de intervención particularizados, tal y como los señala Frühling (2008), según el cual la disminución de los delitos y la violencia pasa por un trabajo policial territorialmente descentralizado y diseñado de acuerdo con las realidades locales⁶⁵. De manera similar, y con los mismos propósitos, en Honduras se instalaron 30 observatorios en los municipios con más alta incidencia delictiva, buscando ajustar los planes de convivencia y seguridad ciudadana municipales, a la evidencia e información recolectada y analizada.
- 2.72 La evaluación de impacto del Programa Fica Vivo, encontró una reducción del homicidio de un 69% en los primeros seis meses⁶⁶. Por su parte, la evaluación de impacto del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes⁶⁷, mostró una reducción del 18% en los homicidios, el 11% en las lesiones personales y el 22% en el hurto a vehículos. Estos resultados confirman el supuesto de que si se capacita al personal de la Policía se mejora el desempeño policial en el territorio.⁶⁸
- 2.73 En el caso de Honduras, la intervención para la cual se midieron impactos, como se explica más adelante, incluye todas las acciones promovidas por el Estado para generar condiciones de mejor respuesta a las problemáticas de inseguridad, tanto las reformas promovidas en el ámbito institucional, como - particularmente - en el ámbito policial. En el primer grupo de acciones, se incluyen cambios legislativos y normativos⁶⁹ para el manejo de la seguridad, como cambios estructurales al nivel de la propia Secretaría de Seguridad⁷⁰ que fortalecieron los procesos de depuración, reforma y modernización policial.
- 2.74 Dicho lo anterior, a continuación, se hace un análisis para establecer en qué medida los resultados descritos anteriormente, pueden atribuirse a las intervenciones del Programa. Para ello, llevamos a cabo tres ejercicios de medición de impacto en los indicadores de homicidios, confianza de los ciudadanos en la policía y calificación de Prueba de Competencia del egresado del ITP. En el caso de los indicadores restantes, se analiza la

⁶⁵ (Hugo Frühling, ¿Cómo avanzar en la reducción del delito y la violencia en América Latina?: reflexiones sobre aspectos a mejorar. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana, Universidad de Chile, 2008).

⁶⁶ Silveira, Andréa Maria; Assuncao, Renato Martins; Silva, Bráulio Alves Figueiredo da y Beato Filho, Cláudio Chaves, 2010, "Impacto del Programa Permanezca Vivo en la reducción de los homicidios en comunidad de Belo Horizonte, Sureste de Brasil", Rev. Saúde Pública. vol.44, n.3, pp.496-502. ISSN 0034-8910. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102010000300013>.

⁶⁷ Llorente & et al, 2013, "Citizen Security with Human Face: Evidence and Proposals for Latin America". United Nations Development Program, UNDP. http://hdr.undp.org/sites/default/files/citizen_security_with_a_human_face_-_executivesummary.pdf

⁶⁸ La evaluación de impacto mide la relación causa-efecto entre una intervención y un resultado. En este tipo de evaluaciones se busca comparar los resultados derivados de la intervención, o sea los que se obtienen con el programa, con los resultados que se habrían observado en ausencia de dicha intervención. Dado que es imposible observar ambas situaciones al mismo tiempo, se utilizan herramientas estadísticas para estimar los resultados que se hubieran obtenido en ausencia de la intervención, lo cual se denomina contrafactual. Así, la diferencia entre los resultados obtenidos y los estimados se puede atribuir a la intervención promovida por el correspondiente programa.

⁶⁹ Ley Orgánica de la Policía Nacional (Decreto No.18-2017); Ley de la Carrera Policial (Decreto no. 69-2017); Ley de Seguridad Poblacional (Tasa de Seguridad, Decreto No. 105-2011); Nuevas competencias a las autoridades municipales para apoyar los programas de prevención (Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana para Honduras, 2011-2022).

⁷⁰ Nueva estructura de la Secretaría de Seguridad de Honduras, (Decreto PCM075-2016). Incluye la separación de la conducción política de la seguridad ciudadana de la gestión misional de la policía; la introducción de herramientas de planificación estratégica de la política de seguridad; el fortalecimiento de los sistemas de recolección y análisis de información; la organización del recurso humano y la aplicación de criterios de selección, valoración de desempeño y promoción del recurso humano en los diferentes niveles de gestión, etc.

evidencia existente en la literatura, con respecto a los efectos que intervenciones similares a las del Programa tienen en los indicadores de seguridad y en los indicadores de desempeño policial. Los resultados de los estudios de medición de impactos se listan en la última columna del Cuadro 2 de la sección del criterio de relevancia analizado anteriormente en este documento.

- 2.75 **La atribución a las actividades del Programa del cumplimiento del objetivo específico 1:** mejorar la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de Honduras (PNH), fue estudiada por Rossi (2019), quien calculó el efecto de la reforma policial realizada en Honduras, sobre la confianza de la población en la policía (el primer indicador definido en la MR bajo el Objetivo Específico 1). También calculó el impacto del Programa en los homicidios (cuya reducción de tasa fue definida en la MR como un indicador de impacto).
- 2.76 Como se mencionó en párrafos anteriores, en el análisis de medición de impactos sobre homicidios y la confianza ciudadana en la policía, se considera que la intervención incluye todas las acciones que gracias a la Reforma Policial, pudo el GoH impulsar en el marco de la Política Nacional de Justicia y Seguridad 2011-2022. A partir del 2012, tuvieron lugar importantes intervenciones para fortalecer la coordinación, fiscalización –veeduría social– y apoyo a las reformas en seguridad, partiendo de la aprobación de la Ley de Reforma de la Seguridad Pública en Honduras. En suma, con respecto al alcance específico del Programa, se constata que fue el factor clave, impulsor de las transformaciones realizadas en todo el sector seguridad.
- 2.77 **Evaluando la experiencia de Honduras, Rossi (2019) encontró que, las intervenciones apoyadas por el Programa, causaron una reducción del 14.3% en la tasa de homicidios, y un aumento del 7.5% en la confianza en la policía.**
- 2.78 Para el ejercicio de medición de impactos, primero se aplicó la metodología de control sintético desarrollada por Abadie y Gardeazabal (2003), y posteriormente extendida por Abadie *et al.* (2012) y Abadie *et al.* (2015). En esta metodología se utiliza una combinación lineal de unidades de control para aproximar la situación contrafactual de la unidad tratada en caso de que la intervención no hubiese tenido lugar. Este método es ampliamente utilizado cuando se manejan datos con un alto nivel de agregación y se dispone de series de tiempo con sólo una unidad tratada (como es nuestro caso).
- 2.79 Los datos de homicidios a nivel país se tomaron de la UNODC, que contiene la serie de tasa y cantidad de homicidios completa del período 2000 a 2016 para 18 países. Los datos de confianza los tomó de las encuestas Latinobarómetro, las cuales abarcan los años 1996 a 1998, 2000 a 2011, 2013, 2015 a 2017 para 17 países Latinoamericanos. Estas encuestas realizan una pregunta en la cual el encuestado responde a la pregunta si confía “mucho”, “algo”, “poco”, o “nada” en la policía. Con esta información, Rossi calculó la proporción de encuestados que reportan “al menos algo” de confianza en la policía. La Tabla A1 del anexo presenta estadísticas descriptivas y los cálculos de la aplicación de esta metodología.
- 2.80 Debido a que Honduras sintético no reproduce las tendencias previas al Programa para ninguna de las dos variables consideradas, tal y como se explica en el Anexo 1, no podemos considerar en este caso a la metodología de control sintético como metodología exclusiva para estimar el impacto de la reforma policial. Como consecuencia, Rossi aplicó

otro método llamado **Análisis de Antes y Después con Tendencia**, que es igualmente riguroso.⁷¹

- 2.81 La idea detrás de esta otra metodología es determinar si las tendencias antes y después del Programa son distintas para cada indicador (homicidios y confianza en la policía). Si la reforma tuviese un efecto positivo, las tendencias posteriores al tratamiento deberían mejorar. El supuesto detrás de esta metodología es que no hubo ningún otro evento al momento de la reforma policial en Honduras que afectó la tasa de homicidios o la confianza en la policía más que la reforma policial en sí.

Se propone realizar la Prueba de Chow sobre el siguiente modelo:

$$Y_t = \alpha + \beta t + \gamma t * T + \varepsilon t$$

- 2.82 Donde Y_t es alguno de los indicadores de resultado, α es una constante, t es la tendencia, γ es el parámetro de interés, $t * T$ es la interacción entre la tendencia y una variable dicotómica T , que toma valor uno si es “Antes de la reforma” y cero si es “Después de la reforma”, y ε es un error aleatorio. Si el parámetro de interés γ es mayor a cero, significa que hubo un cambio en el valor de los indicadores en periodo posterior al proyecto. Para una interpretación más sencilla tomamos el logaritmo de ambas variables, de manera de poder interpretar el cambio en términos porcentuales.
- 2.83 La caída en la tasa de homicidios y el aumento de la confianza en la policía luego de la reforma, son **resultados estadísticamente significativos al 1%**. Las tablas con los resultados pueden consultarse en el Anexo 1.
- 2.84 Además, la PNH realizó un ejercicio de medición de efectos sobre las competencias adquiridas por los policías de escala básica, el segundo indicador ligado al Objetivo Específico 1⁷². Para ello diseñó un instrumento con tres grupos de preguntas para la medición del nivel de desarrollo de las competencias en las tres dimensiones del nuevo perfil policial. Este instrumento se aplicó a dos grupos de policías egresados del ITP, seleccionados aleatoriamente. El primer grupo estuvo conformado por policías formados bajo el nuevo currículo basado en competencias, egresados del ITP a partir de la promoción 079 (grupo de tratamiento); el segundo grupo, o grupo de control, lo conformaron policías formados bajo el antiguo currículo⁷³.
- 2.85 El resultado del ejercicio mostró que mientras el primer grupo desarrolló el 95% de las competencias, el segundo grupo desarrolló solamente el 75%. Esto es, **se encontró un impacto de 26.6%** (la diferencia de 20 dividida por 75) **sobre las competencias adquiridas por la policía de escala básica**. Para conocer los detalles del ejercicio, consultar el Anexo 2.

⁷¹ Este método para medir impactos es el mismo que se propuso en el anexo de monitoreo y evaluación que se aprobó durante el diseño del Programa HO-L1063, para estimar los efectos del Programa en variables medidas a nivel nacional. La prueba de Chow detecta si las variables de impacto tienen la misma tendencia antes y después de la intervención, lo cual permite evaluar si hubo un cambio estructural.

⁷² Secretaría de Seguridad, Honduras, 2019, “Informe de Evaluación de competencias de los Egresados del ITP”, Dirección General de Educación Policial.

⁷³ Es importante notar que, si bien la aleatoriedad de la selección garantiza cierto grado de comparabilidad ex ante de los grupos, el tamaño de la muestra (20 del grupo de control y 20 del grupo de tratamiento) es pequeño para asegurar la representatividad de la población. Sin embargo, el gran esfuerzo que se hizo para llevar a cabo este ejercicio es muy valioso para orientar las mediciones de impacto futuras y ofrece un buen indicio sobre el tamaño de los efectos del programa.

- 2.86 Finalmente, en relación con los efectos del tercer indicador definido bajo el Objetivo Específico 1, sobre la Resolución de Denuncias de Faltas atendidas por la DIECP, en la literatura hay evidencia de la importancia de manejar con absoluto cuidado el proceso de selección del personal de una institución u organización. Bianchi et al. (2018) examinaron el efecto de tener directores “manchados” (directores con comportamiento criminal previo o con posibles involucramientos previos con grupos delictivos) sobre las operaciones y valor de las firmas en una muestra de empresas privadas italianas. Encontraron que aquellas firmas que tienen al menos un director “manchado” poseen una tenencia de activos 10,5% menor respecto de aquellas empresas que no cuentan con directores “manchados”. Al mismo tiempo, encuentran que las firmas con directores “manchados” son 32,9% menos rentables.
- 2.87 **En cuanto a la atribución a las actividades del Programa del cumplimiento del objetivo específico 2**, mejorar la capacidad en la investigación del delito (medido con el único indicador definido bajo este objetivo: Investigaciones de Homicidios realizadas por la DNIC que son admitidas por el MP); se argumenta, a partir de los estudios de evaluación realizados para intervenciones similares, que el Programa tuvo un efecto positivo en el mejoramiento de la calidad del recurso humano de la PNH, incluyendo los equipos técnicos encargados de la investigación criminal. Se mejoró la gerencia del recurso humano, a través de la puesta en marcha de mecanismos más estrictos de selección de personal, que incluyeron, por ejemplo, la realización de pruebas de confianza, evaluación de desempeño y atención, a través de mecanismos de control interno, de las faltas en el servicio policial.
- 2.88 Estos resultados son consistentes con otros estudios sobre el impacto del entrenamiento policial en el desempeño policial. Banerjee et al. (2012) en colaboración con la policía de Rajasthan, India, llevaron a cabo un experimento en 162 estaciones policiales que atienden a casi 8 millones de personas. Dicho experimento mostró que la formación policial con énfasis en la formación basada en competencias, acentuando la formación ética, así como las habilidades sociales y de comunicación y de negociación de conflictos, tiene un efecto positivo y significativo de 0.15 en la probabilidad de que las víctimas estén satisfechas con los servicios policiales.
- 2.89 Asimismo, se argumenta, a partir de los estudios de evaluación realizados para intervenciones similares, que el Programa tuvo un efecto positivo en el mejoramiento de la elaboración de los informes criminales que se remiten al MP, aumentando la efectividad de la investigación criminal.
- 2.90 Por ejemplo, Garicano y Heaton (2010) encontraron efectos positivos sobre la tasa de denuncias y el número de delitos cometidos, de un proyecto que mejoró la selección del personal, cualificó y profesionalizó su entrenamiento e impulsó el uso de nuevas tecnologías de información, junto con cambios en procesos organizacionales y la mejora en la formación criminológica⁷⁴. Al respecto, los autores concluyen que ese tipo de

⁷⁴ Los primeros artículos que estudiaron la relación entre mejor formación para una mejor investigación criminal y la reducción en el delito, datan de la década del 80. Eck (1983) estableció los principales canales teóricos a través de los cuales la investigación científica actuaría. Por un lado, existe un efecto de disuasión en los casos en los que un delito es reportado, sin arresto previo alguno, y al realizar una investigación se identifica al responsable, lo que incrementa la probabilidad de su captura. Esto al servir de efecto demostrativo sobre la eficacia de la investigación, vuelve más riesgoso cometer un acto delictivo y, por lo tanto, debe producir un impacto de disuasión en la comisión de delitos. También produce un efecto de reducción del delito por incapacitación, proveniente de la encarcelación de agresores activos que prosigue a la investigación, incapacitándolos para cometer crímenes.

medidas, conducen a un incremento en la resolución de delitos totales del 2,5%; de delitos contra la propiedad de 2,31%; y, de delitos contra la integridad personal de 9,36%.

- 2.91 De igual manera, Vidal & Kirchmaier (2017) proveen evidencia sobre el efecto causal del tiempo de respuesta de la policía a las alertas de crímenes sobre la tasa de delitos resueltos. En su estudio sobre la policía de Manchester, los autores encontraron que un aumento del 10% en el tiempo de respuesta, lleva a una disminución del 4,7% en la probabilidad de resolver el crimen.
- 2.92 **Por último, en cuanto a la atribución a las actividades del Programa del objetivo específico 3**, mejorar la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios, se argumenta, a partir de los estudios de evaluación realizados para intervenciones similares, que el Programa tuvo un efecto positivo en la reducción de la victimización, el incremento de la confianza ciudadana en la policía y el aumento en las denuncias, lo cual, a su vez, tiene un efecto positivo en la calidad de la seguridad ciudadana a nivel local.
- 2.93 Por ejemplo, García et al. (2013) demostraron que, a través del Programa de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes en Colombia, se logró una reducción del 22% de los delitos en las ocho ciudades intervenidas, es decir, hubo reducción de victimización (primer indicador definido bajo el Objetivo Específico 3). Así mismo, Levitt (1997) utiliza un panel de ciudades estadounidenses entre 1970 y 1992 para estudiar el impacto de dicha presencia en el número de hechos violentos. Sus resultados sugieren que cada policía adicional causa una reducción en el número de hechos de violencia de entre 8 y 10 casos por año, y que, desagregando por tipo de crimen, por año, cada policía adicional causa una reducción de 0,05 en los casos de homicidio, de 0,73 en los casos de delitos sexuales, de 1.6 en los casos de robos, y de 5.6 en los casos de robos de auto.
- 2.94 Por su parte, Soares y Viveiros (2010) estudiaron un proyecto en Brasil, denominado Programa de Integración y Administración de la Seguridad Pública (IGESP, por sus siglas en portugués). Este incluyó tanto la consolidación y sistematización de la información recolectada por los diversos organismos de la seguridad pública, como la coordinación entre las diferentes agencias a cargo, para el accionar estratégico con un enfoque de policía comunitaria, que permita identificar tanto los puntos conflictivos como las causas subyacentes de la criminalidad. Encontraron que los delitos contra la propiedad se redujeron en un 24%, y los delitos contra la integridad personal en un 13%.
- 2.95 De igual manera, Wilson et al. (2011) encuentran que la reforma en comisarías seleccionadas de Trinidad y Tobago mejoró la percepción de los habitantes respecto al crimen en el vecindario y, por lo tanto, la confianza en la policía. Tuffin et al. (2006) encuentran que el National Reassurance Policing Program llevado a cabo en Inglaterra entre 2003 y 2005 estuvo asociado a una mayor confianza de la población en la policía (el segundo indicador definido bajo el Objetivo Específico 3) e incrementó la sensación de seguridad reportada por los ciudadanos. Además, como se mencionó anteriormente, Rossi encontró un efecto positivo de la reforma policial de Honduras en la confianza de la ciudadanía en la PNH.
- 2.96 Finalmente, Miller y Segal (2014), por su parte, hallaron que aumentar la proporción de policías mujeres incrementa la tasa de denuncias de crímenes violentos contra mujeres (Tercer indicador definido bajo el Objetivo Específico 3). Además, que se reduce la probabilidad de violencia doméstica seguida de incidentes de abuso y se reducen las tasas de femicidios.

- 2.97 Habiendo hecho el anterior análisis, que muestra la medida en que se cumplieron los objetivos del Programa, cuyo impacto general era mejorar la prevención y resolución del delito en Honduras se concluye que la efectividad general del Programa es satisfactoria.

Calificación de la Efectividad General		
Parcialmente Insatisfactoria (PI)	<p>Los objetivos específicos y el objetivo general del Programa se cumplieron, ya que se alcanzaron las metas planeadas para los 7 indicadores de resultado definidos en la MR. El logro de los objetivos del programa puede atribuirse a las acciones llevadas a cabo, aunque los estudios de medición de impactos no utilizan las metodologías más rigurosas posibles. En relación con las evaluaciones de impacto que se realizaron para este PCR, se encontró, un efecto positivo de 7.5% en el aumento de la confianza ciudadana en la PNH y un efecto positivo de 26.6% en el mejoramiento del puntaje en las pruebas de competencias policiales de escala básica. Asimismo, se llevó a cabo una amplia revisión de la literatura regional sobre los efectos del tipo de actividades y servicios entregados por el Programa en indicadores similares a los definidos en la matriz de resultados. Con base en las mediciones realizadas y la evidencia encontrada se concluye que una parte significativa de los resultados son atribuibles al proyecto.</p> <p>Los resultados alcanzados y documentados por el Programa a nivel de impacto - particularmente, en la reducción significativa de la tasa de homicidios en un periodo de alrededor de cinco años (2012-2017) - representa un logro sin precedentes en la región.</p>	2
Calificación de los objetivos de desarrollo: Resultados		
Parcialmente Insatisfactorio (PI)	<p>Los objetivos específicos del Programa se cumplieron y los resultados se pueden atribuir al Programa, aunque no fue posible llevar a cabo evaluaciones de impacto propias de nuestra intervención para cada uno de los indicadores de resultado. Los siete indicadores de resultados definidos para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos específicos superaron las metas establecidas. Se realizaron mediciones de impacto para 2 indicadores definidos bajo el objetivo específico 1: confianza de la ciudadanía en la policía y pruebas de competencias para los policías de escala básica. Sin embargo, aunque no son las más rigurosas, las metodologías de estimación de efectos aplicables en este caso, son de uso corriente entre los investigadores. Para los otros dos objetivos se argumentó, a partir de estudios de evaluación de impacto realizados para intervenciones similares realizadas por terceros, que el Programa tuvo un efecto positivo en la capacidad para la investigación de los delitos y la mejora en la seguridad ciudadana a nivel local.</p>	2

Calificación de producto		
Satisfactoria (S)	Los objetivos de productos se lograron en gran parte; todos se lograron excepto uno, - Expedientes de aspirantes y policías sometidos a pruebas de confianza -, que cumplió la meta en un 89%. Considerando todos los productos, en promedio las metas se cumplieron en un 99.5%.	3

d. Resultados imprevistos

- 2.98 **Fortalecimiento de la transparencia en el uso de los recursos públicos.** Uno de los aspectos más relevantes en desarrollo del Programa, fue la inclusión de nuevos esquemas de trabajo para el mejoramiento de las políticas de transparencia en el manejo de los recursos públicos dentro de la Secretaría de Seguridad. Por ejemplo, se introdujeron a la práctica formal de la SEDS, nuevos procedimientos de contratación -vía licitaciones- para la adquisición de diferentes bienes y servicios. Tanto sus funcionarios como los miembros de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), reconocen que ésta es una innovación en la gestión del aparato gubernamental hondureño que ha contribuido a mejorar la imagen pública y la reputación de la institución y, de manera significativa a la formación de una nueva cultura interna institucional. Se espera que esta forma de operar con total legalidad y rigurosidad pueda ir permeando en toda la administración pública del país.
- 2.99 De igual manera, los avances mostrados en materia de investigación criminal han posicionado al país dentro de la región. Lo anterior, dado el incremento de los estándares de formación de personal local en este campo y el tipo y calidad de los equipos adquiridos con recursos del Programa (Componente II)⁷⁵, algunos de los cuales sólo los tiene Honduras, a nivel de Centroamérica⁷⁶. Este reconocimiento fue hecho de manera explícita por un grupo de expertos internacionales, participantes del Congreso Internacional de Investigación Criminal realizado en agosto de 2018 en San Pedro Sula, quienes validaron los avances logrados por Honduras en esta materia. Estos expertos, provenientes de varias latitudes, probaron el funcionamiento de los equipos de luces forenses; sistemas de aireación, el equipamiento para evitar la adherencia de partículas contaminantes, etc., encontrando que los mismos y los procedimientos de su uso cumplen con los más altos estándares internacionales⁷⁷. Uno de los factores determinantes en este logro ha sido el acompañamiento técnico internacional recibido por el país durante todo el tiempo de ejecución del Programa, y el intercambio de conocimiento y buenas prácticas, con sus pares regionales y extrarregionales.
- 2.100 Asimismo, como parte de la reforma en el sistema educativo policial, apoyado con fondos del Programa (Componente I), se ha presentado la oportunidad de crear una escuela regional para la formación en criminalística con sede en el país. Este centro de formación regional supone el uso de una infraestructura ya desarrollada en el marco de operación del proyecto (Escuela de Investigación Criminal del Instituto Técnico Policial de Comayagua).

⁷⁵ Cabe señalar que una de las metas del Programa fue la construcción y dotación de un nuevo laboratorio de investigación criminal en San Pedro Sula. Dado el compromiso del GoH con los objetivos del proyecto, se logró construir en Tegucigalpa, un segundo laboratorio de criminalística con fondos locales.

⁷⁶ Como el equipamiento para la identificación in situ de sustancias psicoactivas, materiales tóxicos y explosivos.

⁷⁷ Los laboratorios actuales cuentan con el equipamiento más moderno instalado hasta hoy en Centroamérica, para este tipo de tareas de investigación criminal, y con equipamiento de gestión móvil de investigación criminal que cumplen con los más altos estándares internacionales.

2.3 Eficiencia

2.101 Como ya fue señalado, **el financiamiento del Programa HO-L1063 utilizó recursos de tres fuentes diferentes: el Banco (80.1%), el Gobierno de Honduras (GHO) (11.1%) y COSUDE (8.8%).** El monto aprobado por el Banco al principio del proyecto, fue de US\$ 59,800,000.00. Por su parte, el GoH asignó como contrapartida US\$4,000,000.00 y COSUDE aportó recursos de cooperación no reembolsable por US\$6,600,000.00, para un total de US\$70,400,000.00 (Cuadro 5). Al cierre del proyecto, el monto total aportado por el Banco fue de US\$59,682,031 millones, es decir, el 80.1%; (mínimamente menor a lo inicialmente previsto, pues un pequeño ahorro, resultado de una diferencia de presupuesto en un proceso de adquisición, finalmente no se utilizó); el aporte del GoH fue de US\$ 8,247,824.00, US\$4,247,824 más de lo inicialmente previsto, es decir, el 11.1%; y el aporte de COSUDE fue de US\$6,600,310, ligeramente mayor al inicialmente previsto, es decir, el 8.8% del valor total del Programa.

2.102 Al cierre de la operación (diciembre de 2017), se reportó una ejecución del 100% del presupuesto asignado al Programa, por un valor total de US\$74,530,164, distribuidos por componentes y productos, como se muestra en la Tabla 3, de Costos del Programa:

Tabla 3, de Costos del Programa

Componente: 1. Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Seguridad							
Productos		2013	2014	2015	2016	2017	Costo
1.1. Plan estratégico de mediano y largo plazo implementado.	P	129,545.00	625,976.00	195,909.00	0.00	0.00	951,430.00
	P(a)	129,545.00	20,000.00	139,000.00	40,000.00	36,519.00	81,503.32
	A	0.00	0.00	5,425.21	39,559.11	1,593.23	46,577.55
1.2. Unidad de Tecnología de Información operando (Centro Inteligente de Integración de Información).	P	120,123.00	226,072.00	149,000.00	70,805.00	0.00	566,000.00
	P(a)	120,123.00	250,000.00	50,400.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	0.00	0.00	0.00	4,051,080.00	4,051,080.00
1.3. Sistema Organizacional e informático de RRHH implementado.	P	0.00	203,333.00	2,027,549.00	669,118.00	0.00	2,900,000.00
	P(a)	0.00		100,000.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.4. Formación técnica policial mejorada	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	3,000,000.00	4,000,000.00	11,376,289.00	473,458.26	26,637,259.30
	A	192,015.00	3,446,786.65	9,053,398.60	13,471,600.79	2,822,098.24	28,985,899.28
1.5 Sistema de supervisión de la PN fortalecido	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	300,000.00	0.00	0.00	0.00	803,494.35
	A	114,000.00	689,494.35	0.00	0.00	0.00	803,494.35
1.6 Sistema de recepción de denuncias y despacho fortalecido	P	49,678.00	507,832.00	435,230.00	0.00	0.00	992,740.00
	P(a)	49,678.00	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.7 Plan de comunicación implementado	P	0.00	330,234.00	284,038.00	160,138.00	100,902.00	875,312.00
	P(a)	0.00	215,000.00	290,000.00	1,036,500.00	569,058.81	879,320.91
	A	0.00	0.00	31,225.71	279,036.39	544,280.94	854,543.04
1.8 Unidad de Infraestructura de la Secretaría de Seguridad creada	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	200,000.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.9 Expedientes de aspirantes y policías sometidos a pruebas de confianza	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	1,065,000.00	550,000.00	149,161.06	877,198.25
	A	0.00	0.00	420,444.48	307,592.71	350,798.59	1,078,835.78
		306,015.00	4,136,281.00	9,510,494.00	14,097,789.00	7,769,851.00	35,820,430.00

Componente: 2. Fortalecimiento del sistema de IC							
2.1 Sistema de investigación criminal funcionando.	P	0.00	1,063,983.00	132,537.00	96,960.00	0.00	1,293,480.00
	P(a)	0.00	450,000.00	1,000,000.00	2,018,045.00	36,500.00	4,195,171.04
	A	4,101.00	0.00	1,292,370.20	2,862,199.84	73,265.00	4,231,936.04
2.2 Centro de Análisis del Delito funcionando.	P	0.00	263,130.00	341,410.00	216,000.00	108,000.00	928,540.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	132,000.00	0.00	229,853.00
	A	0.00	0.00	0.00	229,853.00	29,877.00	259,730.00
2.3 Nueva currícula para formación especializada diseñado.	P	0.00	20,690.00	112,500.00	112,500.00	4,310.00	250,000.00
	P(a)	0.00	0.00	25,000.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.4 Funcionarios del sistema de investigación criminal entrenados/actualizados	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	100,000.00	540,000.00	0.00	232,647.35
	A	0.00	0.00	22,192.81	210,454.54	0.00	232,647.35
2.5 Funcionarios formados bajo nuevo currículo.	P	0.00	0.00	0.00	520,233.00	725,767.00	1,246,000.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.6 Laboratorio de IC equipado	P	0.00	1,950,000.00	1,950,000.00	0.00	0.00	3,900,000.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	200,000.00	4,117,113.79	5,699,594.67
	A	0.00	0.00	0.00	1,582,480.88	5,144,225.83	6,726,706.71
2.7 Infraestructura para el Laboratorio del Sistema de IC construida	P	0.00	597,187.00	0.00	0.00	0.00	597,187.00
	P(a)	0.00	100,000.00	0.00	2,800,000.00	5,939,024.03	8,326,683.76
	A	0.00	0.00	12,007.99	2,375,651.74	6,369,974.17	8,757,633.90
		4,101.00	0.00	1,326,571.00	7,260,640.00	11,617,342.00	20,208,654.00
Componente: 3. Fortalecimiento de la Seguridad Comunitaria							
3.1 Planificación estratégica local en seguridad aprobada	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	0.00	16,762.88	40,222.48	3,978.77	60,964.13
3.2 Comités locales de análisis de información funcionando*	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	235,838.48	198,708.01	1,492.65	0.00	436,039.14
3.3 Infraestructura de estaciones policiales existentes rehabilitada**	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	226,846.00	2,763,203.00	1,342,687.58	419,164.22	142,616.57	4,894,517.37
3.4 Sede departamental para la PN construida y equipada	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	0.00	0.00	1,538,880.64	5,794,590.17	7,333,470.81
3.6 Policías capacitados en filosofía de "Policía Comunitaria".	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	59,396.34	118,262.34	671,398.21	113,738.09	962,794.98
3.7 Programas municipales de prevención funcionando***	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	2,000.00	11,896.18	4,856.00	265,078.19	151,486.02	435,316.39
3.8 Estaciones policiales acondicionadas	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	0.00	67,922.19	389,819.61	197,497.38	655,239.18
		228,846.00	3,070,334.00	1,749,199.00	3,326,056.00	6,403,907.00	14,778,342.00

*Incluye los recursos ejecutados en los años 2013 y 2014 del producto desactivado "Observatorio Local de la Violencia funcionando"							
** Incluye los recursos ejecutados en los 2013 y 2014 del producto desactivado "Infraestructura de postas policiales mejorada"							
*** Incluye los recursos ejecutados en los 2013 y 2014 del producto desactivado "Municipios certificados"							
Otros Costos		2013	2014	2015	2016	2017	Costo
Unidad Ejecutora	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	470,419.00	763,606.61	567,138.73	851,788.37	726302.22	3,379,254.93
Monitoreo y Evaluación	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	6,000.00	43,457.39	43,564.27	35,351.63	215,109.78	343,483.07
Imprevistos	P	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	P(a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		476,419.00	807,064.00	610,703.00	887,140.00	941,412.00	3,722,738.00
Otros Costos		2013	2014	2015	2016	2017	Costos
Total Costos	P	788,140.00	8,265,986.00	6,927,741.00	3,093,745.00	3,238,498.00	22,314,110.00
	P(a)	788,140.00	5,215,000.00	9,910,936.85	4,099,834.00	16,741,337.41	56,755,248.26
	A	1,015,381.00	8,013,679.00	13,196,967.00	25,571,625.00	26,732,512.00	74,530,164.00

Cuadro 5: Distribución del financiamiento del Programa por organismo

Organismo financiador	Presupuesto Inicial (P)	Ejecutado(A)	% de aportación	% de ejecución
BID	59,800,000.00	59,682,031.00	80.1%	100%
GHO	4,000,000.00	8,247,824.00	11.1%	100%
COSUDE	6,600,000.00	6,600,310.00	8.8%	100%
Total	70,400,000.00	74,530,165.00	100%	100.00

2.103 Para medir la rentabilidad social del Programa, se realizó un análisis costo beneficio ex post, que concluyó que **el Programa fue rentable** con una razón costo beneficio (medido con la reducción de homicidios y robos) de 1.57. Esto indica que por cada dólar invertido se recuperaron 1.57 dólares⁷⁸. Cabe notar que en el análisis costo beneficio ex ante, se obtuvo una razón costo beneficio de 2.14. Es posible que la diferencia en los resultados se explique, en su mayoría, porque se utilizaron distintos estudios para definir los supuestos de los análisis. El análisis ex ante realizado durante el diseño del Programa, se basó en el estudio de costos de la violencia de Acevedo (2008), en cambio, el análisis ex post utiliza las estimaciones de Jaitman et al. (2017).

2.104 Los beneficios asociados a las actividades del programa se derivan de la reducción del número de homicidios y robos.⁷⁹ Como se mencionó anteriormente, se encontró que el Programa tuvo un impacto positivo en la reducción de la tasa de homicidios (definido

⁷⁸ Muchos de los efectos del Programa podrían corresponder a beneficios de difícil cuantificación. Por ejemplo, es difícil medir cuánto beneficio genera que los ciudadanos confíen más en la policía. De esta forma el resultado del análisis debe tomarse como una cota inferior, pudiendo ser los beneficios del Programa aun sustancialmente mayores. El análisis costo beneficio se realizó a través de una consultoría contratada por el Banco en 2019, con el economista Martin Rossi, citado ya anteriormente en este documento.

⁷⁹ No fue posible encontrar series de datos para incluir en los cálculos otros indicadores. Sin embargo, dado que se observa una mejora en el resto de los indicadores de éxito del Programa, se deduce que la rentabilidad del Programa aumentaría si se incluyeran otras variables además de los homicidios y robos.

como un indicador de impacto) y se argumentó, con base en la evidencia de intervenciones similares al Programa, que la reducción en la victimización (definida como un indicador de resultado), incluidos los robos, puede atribuirse a las actividades del Programa. No fue posible encontrar series de datos para incluir en los cálculos otros indicadores. Sin embargo, dado que se observa una mejora en el resto de los indicadores de éxito del Programa, tales como la confianza ciudadana en la policía, se deduce que la rentabilidad del Programa aumentaría si se incluyeran otras variables además de los homicidios y robos. Esto es, los cálculos que aquí se presentan estarían subestimando la rentabilidad del Programa.

El cálculo de los beneficios se efectúa utilizando los siguientes supuestos:

- La tasa de descuento utilizada es del 12%, según el estándar del Banco.
- El ingreso perdido en promedio en 2014 por los homicidios en Honduras es un 1,6% del PIB de dicho año (Jaitman et al. 2017).⁸⁰
- Los costos de victimización en 2014 de crímenes no letales en Honduras son en promedio 0,3% del PBI de dicho año (Jaitman et al. 2017).
- Asumimos que un tercio de los crímenes no letales son robos.⁸¹

2.105 En 2014, según datos de UNODC, se produjeron en total 5,891 homicidios en Honduras. El costo de los homicidios para ese año fue de 1.6% del PBI (Jaitman et al. 2017). Dado que el PBI de ese año fue US\$ 19,756,494,435 podemos concluir que el impacto de la violencia homicida en el país en ese año, tuvo un costo total de US\$ 316,103, 911.

2.106 El costo de los crímenes no letales en Honduras en 2014 fue el 0,3% del PBI (Jaitman et al. 2017). Dado que el PBI de ese año fue US\$ 19.756.494.435 podemos concluir que el costo total de los crímenes no letales en Honduras en 2014 fue US\$ 59.269.483. Asumimos que un tercio de estos crímenes no letales son robos. En 2014, según los datos de la Policía Nacional, se produjeron en total 15.582 robos. De esta forma es lógico asumir que el costo de un robo en Honduras fue de US\$ 1.268 en 2014 ($\text{Costo de los crímenes no letales} \times 1/3 / \text{total de robos} = \text{US\$ } 19.756.494/15.582$). Los costos del programa ascendieron a US\$ 74.530.165 y se ejecutaron en partes iguales a lo largo de los primeros 5 años. Los costos y beneficios anuales del Programa, estimados, se muestran en la Tabla No. 6. Los detalles del análisis, se pueden consultar en el Anexo 3.

Cuadro 6. Cálculo de los costos y beneficios del programa

AÑO	COSTOS EN US\$ (VALOR ACTUAL)	BENEFICIOS POR LA REDUCCIÓN DE ROBOS Y HOMICIDIOS EN US\$ (VALOR ACTUAL)
2012	23,454,932	0
2013	20,941,903	61,184,138
2014	18,698,128	40,068,850
2015	16,694,757	45,778,798
2016	14,906,033	1,667,294
TOTAL	94,695,752	148,699,081

⁸⁰ En Jaitman et al. 2017, los costos del crimen y la violencia incluyen estimaciones para el costo privado, el costo público y los gastos de la policía, poder judicial, ministerio público, defensoría pública y administración penitenciaria.

⁸¹ La serie anual de denuncias por robo que incluye robo, robo de arma de fuego, robo de vehículo.

- 2.107 Pensando en otros factores que pudieron haber influenciado la eficiencia del Programa, y de esta manera aumentar los costos del crimen, se pueden señalar, entre otros, el incremento de los mecanismos de detección del flujo de tráfico ilegales, la decisión de intercepción de aeronaves sobre el espacio aéreo de Honduras y las nuevas normas sobre la extradición, por ejemplo. Sin embargo, no consideramos que estos factores hayan impactado de manera importante a la eficiencia del Programa, ya que los costos en que se incurre al aplicar estas medidas, están relacionados más directamente relacionados con otras agencias del sistema de seguridad y justicia. Respecto a los factores bajo control del Programa, toda la infraestructura y el equipamiento que se financió está en funcionamiento; la mayoría del personal capacitado está en funciones de prevención y control del delito, excepto por una leve deserción de alrededor del 3% que ha abandonado la carrera policial; todos los recursos tecnológicos asignados a la investigación criminal están en funcionamiento.
- 2.108 De todas maneras, considerando la existencia de posibles factores externos, se realizó el análisis costo beneficio bajo distintos escenarios, variando los valores de los costos estimados derivados de los homicidios y de los delitos no letales. En el caso de los homicidios, el supuesto que se utilizó arriba para obtener la razón costo beneficio de 1.57, es que el ingreso perdido por los homicidios asciende a 1.6% del PIB. Solamente hasta que se supone un ingreso perdido por los homicidios por debajo del 0.97% del PIB, es que la rentabilidad del Programa se ve comprometida, esto es, la razón costo beneficio es 1 o menor. En el caso de los robos, los costos de victimización de crímenes no letales estimados por Jaitman et al. 2017, son bastante más bajos en comparación con los estimados para los homicidios. Así, aun cuando se supone que el efecto de los robos es nulo medido como porcentaje del PIB, hay una rentabilidad positiva del Programa, con una razón costo beneficio de 1.45.
- 2.109 Como resultado del análisis de eficiencia y, en particular, derivados de los resultados de la evaluación costo-beneficio ex-post, podemos concluir que el desempeño del Programa bajo este criterio fue satisfactorio, alcanzando una calificación de 3 puntos de 4.

Calificación de la eficiencia		
Satisfactoria	Se realizó un CBA ex post. Los resultados indican que el programa fue rentable con una razón costo beneficio de 1.57. Además, la implementación del Programa se dio en el tiempo establecido, sin solicitar ampliación. Sin embargo, no es posible comparar los resultados de este proyecto con los resultados de otros que también impulsaron reformas en el sector de seguridad, porque la complejidad de las circunstancias en Honduras lo hacen especialmente particular.	3

2.4 Sostenibilidad

a. Aspectos generales de sostenibilidad

- 2.110 **Al inicio del Programa, se identificaron 13 posibles riesgos en la operación del proyecto**, de los cuales, cuatro fueron calificados como “riesgo alto”, incluyendo: (i) disminución del nivel de compromiso del prestatario y/o ejecutor a lo largo del tiempo de ejecución; (ii) oposición de grupos internos y/o externos al programa; (iii) plan de adquisiciones inadecuado; y (iv) reputación de la PNH, ante la baja imagen y credibilidad que afectaba al inicio del Programa al sector de seguridad. Ninguno de estos riesgos se presentó durante la ejecución del Programa.

- 2.111 Los **riesgos previstos** que se materializaron y se presentaron de manera sistemática, sobre todo en los primeros años de ejecución, fueron algunos de los clasificados como de medio y bajo riesgo, según lo registrado en los reportes de monitoreo de progreso (PMR). Se destacan los siguientes: (i) el retraso en la asignación de cupos presupuestarios a nivel nacional; (ii) baja capacidad instalada para realizar las actividades administrativas; y, (iii) deficiencias en los tiempos de los procesos de adquisición de bienes y servicios.⁸² Algunos **riesgos no previstos** que se presentaron durante el periodo 2013-2016, se relacionan con: (i) la falta de servicios o recursos humanos especializados para la implementación de los productos y, (ii) retrasos en las obras de construcción y remodelación previstas, y en la entrega de mobiliario y equipo por parte de proveedores.
- 2.112 **Para todos los casos, riesgos previstos y no previstos, la UCP reportó el desarrollo de acciones de mitigación.** Las más importantes fueron las siguientes: (i) implementación de un enfoque de planificación centrado en requerimientos clave de alto impacto, con el apoyo institucional, político y estratégico de la SEDS; (ii) comunicación continua con personal de las agencias gubernamentales encargadas de la aprobación de trámites y acompañamiento en actividades de planeación interna, así como, comunicación constante con las oficinas centrales del Banco; (iii) presentación oportuna de solicitudes de ampliaciones de presupuesto, considerando la baja disponibilidad presupuestaria al inicio de cada año; y, (iv) gestión de los recursos financieros nacionales al interior de la SEDS, lo que permitió realizar las actividades planeadas en el tiempo establecido. Al final del Programa no se reportó la presencia de riesgos que pudieran vulnerar la sostenibilidad de los resultados alcanzados.
- 2.113 Las acciones que se han tomado para garantizar la sostenibilidad de los resultados del Programa, cuyo logro atribuible al Programa ya se analizó anteriormente, consideran la naturaleza y diversidad de los siete indicadores de resultado definidos para el Programa.
- 2.114 Para el primer indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 1, Calificación de “Prueba de Competencia del egresado del Instituto Técnico Policial, ITP”, se definió un esquema debidamente reglamentado de evaluación de competencias, aplicable a cada promoción desde 2016, y sujeto a cambios acordes a las valoraciones anuales que hace la Dirección Nacional de Educación Policial de la PNH, (DNEP). Por ejemplo, desde 2018 se ha ajustado la evaluación de las competencias relativas al Perfil Genérico en Ciencias Policiales, particularmente las relacionadas con procedimientos operativos policiales y habilidades sociales necesarias para el policiamiento comunitario. Esto demuestra la capacidad de la DNEP de saber identificar desafíos y dar apropiada respuesta a los mismos.
- 2.115 Para el segundo indicador definido de este mismo objetivo específico 1, Confianza de la Ciudadanía en la PNH, se ha instrumentalizado la práctica de la rendición pública de cuentas y la difusión abierta de los resultados y balances de gestión policial, que se acompaña de campañas de difusión y medios, de carácter informativo y pedagógico, para informar e ilustrar a los ciudadanos sobre los logros de la PNH en la prevención y control del delito. Un factor preponderante en la sostenibilidad de los niveles de confianza en la

⁸² Las problemáticas enfrentadas fueron: Especificaciones técnicas no claras para la adquisición de bienes y equipos; retrasos en actividades de prevención, relacionadas con la Subsecretaría de Prevención; bajo dimensionamiento de los procesos de adquisiciones, trámites lentos de exoneraciones y dispensas en la Secretaría de Finanzas, retrasos en la aprobación (no objeciones) de procesos de contratación por parte del BID y baja disponibilidad presupuestaria.

PNH, es la creación de la Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales (DIDADPOL)⁸³, a cargo de investigar las faltas muy graves y graves en que incurran los miembros de SEDS y de la PNH, que no sólo lleva a cabo todas las acciones y diligencias necesarias para acreditar las infracciones que comenten los policías, con el fin de preservar su buena conducta, ética e integridad, sino que hace permanente difusión de los canales de denuncia a los que tienen acceso los ciudadanos. La acción emprendida por la DIDADPOL, también tiene que ver con la sostenibilidad del cumplimiento del tercer indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 1, Resolución de denuncias de faltas atendidas por la DIECP, pues esta nueva institución de control interno, mantiene un portal de denuncias (<https://didadpol.gob.hn/denuncia.php>) y a través de convenios garantiza el acompañamiento legal necesario a los policías denunciados y a los ciudadanos denunciantes y promueve la participación de los ciudadanos en la vigilancia corresponsable de la adecuada actuación policial.

- 2.116 Para el primer y único indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 2, Investigaciones de Homicidios realizadas por la DNIC que son admitidas por el MP, un claro factor de sostenibilidad en el tiempo de los criterios y factores de calidad en los procesos de investigación de homicidios, es la creación de la DPI en septiembre de 2015, y, dentro de esta nueva institución, la apertura de una oficina de control de calidad del expediente de investigación, que revisa si los expedientes cumplen los estándares de calidad necesarios para ser enviados al MP. Además de ello, la creación del DPI fue acompañada con la dotación para Honduras del equipamiento de investigación y construcción de prueba judicial más moderno de cuantos se cuentan en la región, y ha logrado consolidar un equipo de investigadores y peritos de 235 personas capacitados en diversos países del mundo en diversas áreas de especialización⁸⁴ en condiciones de proporcionar elementos probatorios, gestionar y constatar la existencia de un hecho punible, identificar a víctimas y responsables en menos tiempo; así como determinar el grado de participación y responsabilidad de los mismos. Estos procesos de capacitación y los intercambios de experiencias internacionales hacen parte de los planes de capacitación continua de la DPI, sustentados en acuerdos y convenios de largo plazo.
- 2.117 Para el primer indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 3, Victimización en municipios beneficiarios, en la Subsecretaría de Prevención de la SEDS, se creó un sistema de identificación de factores de riesgo que afectan a poblaciones vulnerables en los municipios, sustentado en el trabajo de los Observatorios Municipales de Convivencia y Seguridad Ciudadana⁸⁵, OMCSC, financiados por el Programa, pero asumidos paulatinamente por los municipios, cuyos productos se utilizan cada vez más en la definición de los planes locales de convivencia y seguridad Ciudadana. Con la información e investigaciones especializadas realizadas por los OMCSC, y con el apoyo de técnicos expertos, la SEDS asesora a las autoridades municipales en la formulación de sus respectivos planes locales.⁸⁶ Estas son

⁸³ Creada mediante el Decreto Legislativo No. 18-2017, de fecha 09 de octubre del 2017, como una dependencia desconcentrada de la SEDS, con autonomía técnica, administrativa, financiera y operativa.

⁸⁴ La capacitación de los investigadores se ha hecho en Colombia, Chile, China, Estados Unidos, México y Rusia, en química forense, balística forense, identificación técnica, documentación forense, retrato hablado, topografía forense, unidad de procesamiento de la escena del delito, video forense, rastreo y análisis de armas.

⁸⁵ Ver: <https://www.hn.undp.org/content/honduras/es/home/library/infosegura/avances-en-municipios-con-los-observatorios-municipales-de-convi.html>

⁸⁶ Los Consejos Municipales de Convivencia y Seguridad Ciudadana son espacios para la toma de decisiones estratégicas en seguridad ciudadana, articulan la acción de diferentes actores que trabajan en prevención de violencias y control de delitos; priorizan los delitos de mayor impacto social en sus comunidades y discuten sobre

herramientas que ya están garantizando la sostenibilidad en el tiempo de las acciones de reducción de la victimización en Honduras.

- 2.118 Para el segundo indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 3, Confianza de la ciudadanía en la PNH en los municipios beneficiarios, aplican las mismas estrategias reseñadas para el segundo indicador definido para el objetivo específico 1, Confianza en la Ciudadanía en la PNH.
- 2.119 Finalmente, para el tercer indicador definido para dar seguimiento al cumplimiento del objetivo específico 3, Denuncias de Violencia Intrafamiliar (VIF) en Municipios beneficiarios, la PNH, a través de la DPI, ha organizado una red nacional de recepción y trámite de denuncias de VIF, a través de los Módulos de Atención Integral Especializada, MAIE, que, además, derivan a las víctimas y a sus hijos, a la ruta de atención institucional, que incluye atención médica y psicológica, asesoría legal y, cuando es necesario, refugio temporal a las víctimas.
- 2.120 En cuanto a la sostenibilidad financiera de estas acciones, el país tomó medidas para garantizar el flujo de recursos a esos procesos, a través de la implementación de un impuesto especial para el financiamiento de la seguridad - Tasa de Seguridad Poblacional (TSP), más conocida como el “tazón”, que ha recaudado 14,742.3 millones de lempiras hasta 2019. De igual manera, se han elaborado normas que ofrecen una base de sostenibilidad para las acciones que ha impulsado el GoH, como las leyes orgánicas y de carrera policiales; el decreto de continuidad de la Comisión de Depuración y Reforma Policial; y la suscripción de convenios de cooperación e intercambio con gobiernos, cuerpos de policía y centros académicos en ALC y Estados Unidos; etc.
- 2.121 De otra parte, en la nueva Estrategia del BID para Honduras 2015- 2018 (GN-2796-1), vigente en la segunda mitad del período de ejecución del Programa, las problemáticas de inseguridad se reconocen como un factor que desacelera el desarrollo y profundiza la exclusión social y económica a diferentes niveles de la sociedad hondureña. El documento mantuvo esta temática como área de diálogo señalando la importancia de profundizar en los esfuerzos para mejorar la seguridad ciudadana en el país.
- 2.122 Todos estos elementos crean las condiciones para darle continuidad a los resultados atribuibles al Programa, asegurando así su sostenibilidad. Asimismo, el financiamiento complementario, HO-G1244, permitió mantener los procesos de transformación institucional entre el momento de terminación del Programa HO-L1063 y la aprobación del Programa HO-L1187, que actualmente está en ejecución, con lo cual se pretende consolidar los logros del primer Programa como estrategia de sostenibilidad de las reformas al sector de Seguridad y Justicia.
- 2.123 En el siguiente cuadro se resumen algunos de los esfuerzos más importantes hechos por el GOH para darle continuidad a los resultados alcanzados por el programa:

acciones y estrategias para enfrentar esos problemas con responsabilidades diferenciadas desde la administración municipal, las autoridades de seguridad y la comunidad. Entre sus integrantes se encuentran los alcaldes, la PNH, las cámaras municipales de comercio, representantes de iglesias y ONGs, etc. Ver: Recuperación de experiencias municipales en la construcción de planes de convivencia y seguridad ciudadana, Secretaría de Seguridad e Instituto Nacional Demócrata, 2016.

Cuadro 7. Acciones del Gobierno de Honduras para garantizar la sostenibilidad de los objetivos y resultados logrados del Programa HO-L1063		
INDICADOR	ACCION DEL GOBIERNO	INFORMACION ADICIONAL
Objetivo Específico 1: mejoramiento de la efectividad de la gestión institucional y operativa de la SEDS y de la PNH		
Resultado 1: Efectividad de la PNH mejorada		
Calificación de Prueba de Competencia del egresado del ITP	Con el objetivo de mantener los estándares educativos del ITP, la SEDS financia con sus propios recursos, docentes especializados de nivel universitario: en total 20 docentes con perfil universitario y 72 con alto perfil policial.	Se puede consultar mayor información en: https://prezi.com/krmcdc v6smx4l/?utm_campaign=share&utm_medium=copy
Confianza de la ciudadanía en la PNH	Actualización permanente de la formación de Técnico Superior en Ciencias Policiales con Orientación en Seguridad Comunitaria en el ITP, fortaleciendo tres enfoques en el proceso: (i) formación por competencias policiales; (ii) eje transversal de derechos humanos; y, (iii) fundamentos en proximidad comunitaria	Se puede consultar mayor información en: https://prezi.com/krmcdc v6smx4l/?utm_campaign=share&utm_medium=copy
Resultado 2: Efectividad de la resolución de casos disciplinarios de la PNH mejorada		
Resolución de denuncias de faltas atendidas por la DIECP	La Secretaría de Seguridad decidió transformar la DIECP y reemplazarla por la Comisión Especial para el Proceso de Depuración y Transformación de la Policía Nacional, que a su vez está poniendo en operaciones a la Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales (DIDADPOL), el cual funcionará como un órgano autónomo de vigilancia de asuntos internos. Además, el Gobierno de Honduras, ha decidido continuar el proceso de depuración a través de la ampliación de mandato hasta 2022 de la instancia autónoma, denominada Comisión Especial para el Proceso de Depuración y Transformación de la Policía Nacional. A la fecha ha evaluado a más de 13 mil agentes policiales.	Artículos 17 al 21 de la Ley Orgánica de la Policía Nacional
Objetivo Específico 2: mejoramiento de la capacidad de investigación del delito.		
Resultado 3: Efectividad de la investigación criminal del delito mejorada		
Investigaciones de homicidios realizadas por la DNIC que son admitidas por el MP	La PNH transformó la DNIC en la Dirección de Policía de Investigación (DPI), que ahora cuenta con protocolos de coordinación con el MP a fin de coordinar la elaboración de informes homologados y procurar que la mayor parte de los informes se elaboren de forma completa y con alta calidad ya que se someten a una Oficina de Control Interno. Resalta la existencia del Manual Único de Investigación Criminal y el Comité para la Coordinación de la Investigación Penal.	El Comité fue conformado en julio de 2016 y un año después presentó el Manual Único: https://www.mp.hn/index.php/author-login/62-2017/1809-manual-unico-de-investigacion-criminal
Objetivo Específico 3: mejoramiento de la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios		
Resultado 4: Seguridad ciudadana a nivel local en los municipios beneficiados incrementada		
Victimización, confianza de la ciudadanía en la PNH, y denuncias de violencia intrafamiliar (VIF) en los municipios beneficiarios.	La SEDS está implementando programas a nivel local para mejorar la prevención social de la violencia y la delincuencia, así como el programa Municipios Más Seguros.	Programa Municipios Más Seguros: https://www.presidencia.gob.hn/index.php/sala-de-prensa/5230-programa-municipios-mas-seguros-invierte-mas-de-97-millones-de-lempiras

b. Salvaguardas ambientales y sociales

- 2.124 **Finalmente, además de los riesgos de operación y ejecución, dentro del Programa fueron previstos impactos y riesgos ambientales y sociales.** Estos fueron establecidos en el Informe de Gestión Ambiental y Social (IGAS), el cual determinó que el Programa tendría impactos ambientales menores localizados y de corto plazo, debido a que las obras civiles planeadas se llevarían a cabo de acuerdo con la normatividad vigente en el país y en concordancia con las políticas de protección social y ambiental y, de riesgos de la salud y de seguridad establecidas por el Banco.⁸⁷
- 2.125 En cuanto a la dimensión social, se estimó que las intervenciones propuestas tendrían impacto social positivo muy alto, al fortalecer los servicios y las capacidades de las instituciones públicas de seguridad ciudadana y la participación de la sociedad civil. Un impacto esperado relevado desde el principio fue el mejoramiento de la atención de víctimas de violencias y delitos y de grupos vulnerables. También se consideraron impactos positivos relacionados con las acciones de prevención social de la violencia con enfoque de género. Por lo anterior, la operación se clasificó como de Categoría B.
- 2.126 Al término del Programa la SEDS, a través de la UCP, hizo una valoración de los posibles impactos ambientales y sociales vinculados a las obras que se financiaron con fondos del Programa y no encontró afectación alguna; todas las obras previstas contaban al finalizar con la Licencia Ambiental de Funcionamiento actualizada. Además, según el Informe de las medidas de control ambiental realizado por la UCP y remitido a la Dirección de Evaluación y Control Ambiental, se dio cumplimiento a todas las medidas recomendadas en las resoluciones ambientales expedidas para cada caso.
- 2.127 En la dimensión social, además del fortalecimiento institucional que se expone más adelante, las acciones del Programa apoyaron el enfoque de género en las acciones preventivas, a partir de los nuevos principios del modelo educativo para la formación de policías en escala básica. Como parte de la reforma al sistema educativo policial se promovió el reconocimiento y respeto de grupos en riesgo (mujeres, niños, niñas y adolescentes en condiciones de vulnerabilidad y afectados por violencia doméstica y otras violencias), en una perspectiva de respeto de derechos humanos. Cabe señalar que este enfoque no era reconocido explícitamente en la formación policial que se hacía en Honduras antes de este Programa.
- 2.128 Por otro lado, como el Programa previó la ejecución de acciones orientadas a la reforma y modernización de la PNH, se definieron salvaguardas específicas para atender posibles riesgos en esta tarea: (i) mecanismos de control ciudadano a ejercerse en el marco del Consejo Ejecutivo del Programa (CEP) y de la veeduría social; (ii) fortalecimiento del ente responsable de asuntos disciplinarios de la policía a través del fortalecimiento de la DIECP para supervisar, tomar acciones y contribuir a la transparencia en la gestión policial; y, (iii) coordinación estrecha con países de la región a través de mecanismos de cooperación sur-sur como fue el caso del Memorando de Entendimiento (MOU) firmado con los Gobiernos de México y Colombia, específicamente en lo relativo al fortalecimiento de: (a) las capacidades institucionales de la policía para la prevención del crimen; y, (b) apoyo a las instituciones encargadas de la seguridad ciudadana para el desarrollo de iniciativas de gestión institucional transparente y de cara a los ciudadanos.

⁸⁷ Los proyectos de construcción son: Unidad Departamental de Policía (UDEP) en Comayagua; Unidad Departamental de Policía (UDEP) en Santa Bárbara; Instituto Tecnológico Policial (ITP) en La Paz y; Dirección Policial de Investigaciones (DPI) en San Pedro Sula.

- 2.129 La mayoría de estas salvaguardas se cumplieron. Se destaca la creación de la Comisión Especial para el Proceso de Depuración y Transformación de la Policía Nacional, integrada por representantes de la sociedad civil y del gobierno. Dicha Comisión ha estado encargada de un proceso de revisión del cumplimiento por los miembros de la PNH, de los requisitos y normas de ingreso y permanencia en el cuerpo policial, generando una depuración del personal, incluyendo a miembros de escala básica, mandos medios y superiores. Esta Comisión, también ha jugado un papel preponderante en el impulso de las propuestas de reforma de las leyes de la Policía Nacional (Componente I), incluyendo el fortalecimiento de los mecanismos de control interno y de control ciudadano de la gestión policial.
- 2.130 También ha sido muy importante para el incremento del control ciudadano de la gestión policial, todo el proceso de cambios institucionales para hacerlo posible. Desde 2012, por ejemplo, se promovió el fortalecimiento de la Dirección de Investigación y Evaluación de la Carrera Policial, DIECP, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Seguridad, supliendo a la Dirección de Asuntos Internos de la Policía Nacional. Más recientemente, esta oficina se transformó en la Dirección de Asuntos Disciplinarios de la Policía (DIDADPOL)⁸⁸. El Programa ha financiado el recurso humano y el equipamiento necesarios para el funcionamiento de esta Dirección, la cual tiene como parte de sus funciones la aplicación de pruebas de confianza al personal en ingreso y en funciones, incluyendo pruebas toxicológicas, médicas, psicométricas, de investigación en antecedentes penales y de polígrafo, todas las cuales son parte hoy de los nuevos criterios de elegibilidad para el ingreso al Instituto Técnico Policial (ITP).
- 2.131 En cuanto a la cooperación internacional, siguiendo con el análisis de las salvaguardas, se fortaleció la coordinación con otros países dentro del campo de la seguridad. En este punto destaca el apoyo técnico permanente brindado por el gobierno de Colombia para la capacitación de efectivos de la DPI, en formación de laboratorios en criminología y el apoyo prestado por peritos mexicanos para capacitar al personal hondureño en el uso de los equipos especializados para la investigación criminal.
- 2.132 En referencia a la generación de capacidades al interior de la PNH para las acciones de prevención del crimen, sobresale la formación de los nuevos agentes policiales de la escala básica en el enfoque de policía comunitaria. El nuevo modelo educativo policial impulsado por el Programa incorpora una nueva doctrina sobre la actuación policial en los ámbitos comunitarios, buscando aplicar el principio de la gestión corresponsable de la convivencia y la seguridad ciudadana, entre las instituciones públicas de seguridad y los actores sociales y comunitarios.
- 2.133 Finalmente, como se menciona en este documento, se hizo una importante contribución a la transparencia en el sector de seguridad, mediante la implementación de procesos basados en el concurso de proveedores, en oposición a los procesos de asignación directa. Esto, sumado a una supervisión más rigurosa en términos de la calidad y oportunidad de los servicios contratados. Todo lo anterior, ha contribuido al incremento de la reputación y de la confianza ciudadana en la SEDS y en la PNH.

⁸⁸ La Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales (DIDADPOL), es creada mediante el Decreto Legislativo No. 18-2017, de fecha 09 de octubre del 2017, como una dependencia desconcentrada de la Secretaría de Estado en los Despachos de Seguridad con autonomía técnica, administrativa, financiera y operativa, a cargo de investigar las faltas muy graves y graves en que incurran los miembros de Secretaría de Seguridad y de la Carrera Policial.

2.134 Al cierre del Programa no se identificaron medidas de salvaguarda con pendientes de instrumentación.

2.135 Teniendo en cuenta todo lo anterior, la calificación para el criterio de sostenibilidad es: *excelente* (4 de 4).

Calificación de la sostenibilidad		
Excelente (E)	<p>Las medidas de mitigación de todos los riesgos técnicos, políticos, financieros, económicos, ambientales y sociales fueron exitosamente aplicadas para garantizar el cumplimiento y la continuación de los objetivos y resultados logrados por el Programa.</p> <p>Un logro muy importante clave para la sostenibilidad del Programa, fue la consolidación de la participación del sector privado en la financiación d de los programas de convivencia y seguridad ciudadana (Tasa de Seguridad) y la activa participación de la sociedad civil (Comisión Especial para la Depuración y Transformación de la Policía Nacional.</p> <p>Además, el GoH, para avanzar en la consolidación de las reformas y garantizar la sostenibilidad de los resultados en el largo plazo, solicitó al Banco un nuevo programa de crédito (Programa “Convivencia ciudadana y mejoramiento de barrios”, HO-L1187), que ya se encuentra en ejecución.</p>	4

III. FINANCIAMIENTO COMPLEMENTARIO HO-G1244

Enlaces electrónicos:

1. Documento final del financiamiento complementario (Grant) HO-G1244.
2. Nota de Evaluabilidad del Aumento del Financiamiento Complementario HO-G1244.
3. Acuerdo Administrativo BID-COSUDE.
4. Convenio de Cooperación entre la Confederación Suiza, representada por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE, y la República de Honduras, representada por la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional.

INFORMACIÓN BÁSICA DEL FINANCIAMIENTO COMPLEMENTARIO HO-G1244

Número de proyecto: HO-G1244				
Título: Financiamiento Complementario Contribución No Reembolsable para Proyectos Específicos (PSG)				
Instrumento de financiación: Grant				
País: Honduras				
Beneficiario: República de Honduras				
Grant: GRT/CF-16251-HO				
Sector/Subsector: Seguridad Ciudadana				
Fecha de aprobación por el directorio: 27 de julio de 2017				
Fecha de efectividad del financiamiento complementario: 18 de agosto de 2017				
Fecha de elegibilidad para el primer desembolso: 15 de noviembre de 2017				
<u>MONTO(S) DEL GRANT</u>				
Cantidad original: US\$5,400,000				
Cantidad actual: US\$5,388,842.95				
Pari Passu:				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y POR EL PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018⁸⁹				
CATEGORIA DE INVERSION	BID (US\$)	GOH (US\$)	FONDOS SUIZA (US\$)	TOTAL (US\$)
Inversiones acumuladas al inicio del periodo				
Movimientos del Período				
Componente 1. Fortalecimiento de la SEDS y profundización de la reforma del Sistema de Educación Policial (SEP)			2,293,172.54	2,293,172.54
Componente 2. Consolidación de la Investigación Criminal			901,069.56	901,069.56
Componente 3. Creación de Sistemas Integrales de Seguridad Local			862,468.90	862,468.90
Otros gastos UCP			662,131.95	662,131.95
Subtotal			4,718,842.95	4,718,842.95

⁸⁹ Se está a la espera del informe de cierre de auditoría.

Comisión BID e iniciativas estratégicas			670,000.00	670,000.00
Inversiones acumuladas al final del período			5,388,842.95	5,388,842.95
Recursos devueltos al BID			11,157.05	11,157.05
Inversión total			5,400,000	5,400,000
Costo total del proyecto: US\$5,388,842.95				
MESES EN EJECUCIÓN				
Desde la aprobación: 26				
Desde la efectividad del contrato: 25				

3.1 Antecedentes de este Financiamiento Complementario

- 3.1 En la última fase de ejecución del Programa HO-L1063 y con el fin de continuar contribuyendo al fortalecimiento de las acciones en seguridad ciudadana y justicia en Honduras, en el marco de las conversaciones entre el GoH y la Cooperación Suiza para definir el contenido del convenio de cooperación entre la República de Honduras y la Confederación Suiza, en lo relativo al Programa de Seguridad Ciudadana para el período 2018-2022, COSUDE informó sobre la entrega de un segundo financiamiento complementario⁹⁰ hasta por la suma de US\$5,4 millones adicionales, para profundizar y consolidar algunas actividades específicas desarrolladas, siempre en el marco de los mismos objetivos del Programa, para generar una línea de continuidad en los procesos de reforma, a manera de transición entre el Programa HO-L1063 y una nueva operación de crédito que en ese momento se encontraba en su fase de diseño (el cual sería Programa HO-L1187⁹¹).
- 3.2 Este nuevo “Financiamiento Complementario al Programa de Apoyo a la Implementación de la Política de Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana”, HO-G1244, fue aprobado por el Directorio del Banco el 27 de julio de 2017, y fue elegible el 15 de noviembre de 2017, justamente a un mes del cierre del Programa original. Sumando estos nuevos recursos, el total de recursos de financiamiento complementario entregados por COSUDE alcanzó la suma de US\$12 millones y los recursos totales asignados al cumplimiento de los objetivos del Programa HO-L1063, ascendieron a US\$79,919,008, como lo recoge la siguiente tabla:

Cuadro 8. Aportes totales de ambas operaciones (HO-L1063 y HO-G1244)

Organismo financiador	Presupuesto Inicial (P)	Ejecutado(A)	% de aportación	% de ejecución
BID	59,800,000.00	59,682,031.00	74.7%	100%

⁹⁰ El primer financiamiento complementario, por US\$6,6 millones, fue entregado al inicio de la operación, a través de la Enmienda a la propuesta de préstamo 2745/BL-HO (HO-X1021).

⁹¹ Programa “Convivencia ciudadana y mejoramiento de barrios”, HO-L1187 (4518/BL-HO) aprobado por el Directorio el 4 de abril de 2018, por un monto de US\$60 millones, con el objetivo de contribuir a mejorar la convivencia ciudadana en Honduras a través de la mejora en la calidad de vida en barrios vulnerables y la reducción de la incidencia de delitos violentos. Este Programa, en sus componentes 2 y 3, está ahora trabajando en el mejoramiento de servicios de prevención social de violencias y atención de víctimas y en el aumento de la efectividad policial, a través de la ampliación de cobertura, el mejoramiento de los servicios y la consolidación de la modernización del sistema de formación policial, ejecutados por la Secretaría de Seguridad (SEDS).

GHO	4,000,000.00	8,247,824.00	10.3%	100%
COSUDE 1⁹²	6,600,000.00	6,600,310.00	15%	100%
COSUDE 2⁹³		5,388,843.00		
Total	70,400,000.00	79,919,008.00	100%	100.00

3.2 Objetivos del financiamiento complementario

- 3.3 El objetivo definido para el financiamiento complementario fue continuar contribuyendo a la prevención y resolución del delito en Honduras, mediante: (i) el mejoramiento de la efectividad de la gestión institucional y operativa de la SEDS y la PNH; (ii) el incremento de la capacidad de investigación del delito por parte del DPI; y (iii) el fortalecimiento de la gestión de la convivencia y la seguridad ciudadana en los municipios beneficiados.
- 3.4 Como se dijo, en tanto financiamiento complementario, se mantuvo igual la lógica vertical, el objetivo general, los indicadores de impacto y 4 de los resultados esperados. Se incluyeron dos indicadores nuevos de resultado, Victimización de los jóvenes en riesgo en los municipios intervenidos (Distrito Central – Tegucigalpa y Comayagüela, San Pedro Sula, Comayagua y Tela) y Tasa de feminicidios por violencia intrafamiliar en los municipios beneficiarios.
- 3.5 Dado el carácter de este financiamiento complementario, de ser puente entre el Programa HO-L1063 y la nueva operación HO-L1187, sus principales indicadores de impacto y de resultado se planearon con miras a ser logrados durante la ejecución de ésta última operación, ya que la ejecución del financiamiento complementario sólo se planteó para 1 año, tiempo en el cual se entregaron los productos planeados, que apoyarían la transición al Programa HO-L1187.⁹⁴
- 3.6 Para mostrar los aportes hechos por el financiamiento complementario durante su ejecución, a continuación, presentamos un resumen de sus principales aportes y productos:

3.3 Principales aportes y productos de este financiamiento complementario

- 3.7 El financiamiento complementario, agregó valor a 10 productos de los 23 ejecutados en el programa original, como se explica a continuación:
- 3.8 **En el “Componente 1, Fortalecimiento Institucional de la SEDS/PNH”,** el aporte de COSUDE fue sustantivo para: (i) fortalecer la planificación estratégica de la seguridad, contratando expertos en planificación para la actualización del Plan Estratégico

⁹² Enmienda a la propuesta de préstamo 2745/BL-HO (HO-X1021).

⁹³ “Financiamiento Complementario al Programa Apoyo a la Implementación de la Política de Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana”, HO-G1244.

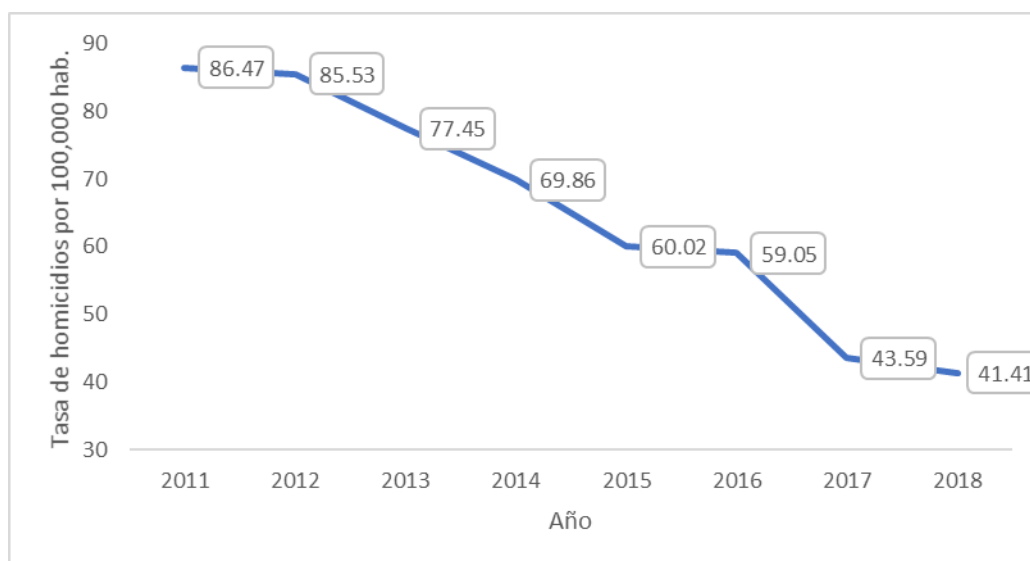
⁹⁴ Cabe notar que en el momento en el que se diseñó el financiamiento complementario, se contaba con pocos ejemplos para diseñar grants o donaciones, por lo que cual el equipo optó por seguir los procesos y lineamientos que se aplican durante el diseño de proyectos de inversión. Era claro para el equipo, que esta operación solamente complementaría algunos productos y actividades, cuyos resultados, difícilmente modificarían los indicadores de resultado y de impacto de la operación original. Sin embargo, administrativamente, dado que se seguían los lineamientos de los proyectos de inversión, se tuvo que incluir en la propuesta de financiamiento complementario una matriz de resultado completa, es decir, que incluyera indicadores de impacto y de resultado con metas, cuando lo recomendable hubiera sido adicionar los productos financiados complementariamente, en la matriz de resultados de productos del Programa original.

Institucional y su difusión pedagógica con las autoridades de la SEDS y la PNH, otros actores institucionales de seguridad, gremios y sociedad civil, incluyendo jornadas de seguimiento al avance de las reformas; (ii) Fortalecer la Unidad de RRHH de la SEDS y de la PNH, introduciendo el sistema SAP al manejo del capital humano administrativo y policial; (iii) integrar en un sistema de formación técnica policial, de escala básica, mandos medios y superiores, formación continua y profesionalización, bajo filosofía y criterios unificados de educación, definiendo adicionalmente un programa de becas para apoyar la formación de nuevos agentes de policía, y selección y contratación de equipo de docentes externos para el desarrollo del nuevo currículo en el ITP; y, (iv) organización de un Sistema de pruebas de confianza, funcionando dentro del organigrama institucional de la SEDS, pero con autonomía de gestión y funcionamiento.

- 3.9 Dentro de este mismo componente, con recursos del financiamiento complementario se adquirieron insumos para la nueva fase de trabajo SEDS-BID-COSUDE, a financiarse con el nuevo programa de crédito BID, entre ellos, la contratación de especialistas para la elaboración y validación del nuevo currículo para la Academia Nacional de Policía, ANAPO, para la formación de mandos medios y superiores y la puesta en marcha de una Unidad de Tutoría y Mentoría para el seguimiento al trabajo operativo de los nuevos policías; y, la contratación del diseño del nuevo campus de la ANAPO y de las nuevas jefaturas policiales a ser financiadas con la nueva operación del BID.
- 3.10 **En el “Componente 2, Fortalecimiento del Sistema de Investigación Criminal”,** el aporte hecho por COSUDE ha estado enfocado a: (i) apoyar el funcionamiento de los laboratorios de criminalística en Honduras bajo estándares de calidad para garantizar la consolidación de buenas prácticas de investigación criminal, la excelencia en la elaboración de prueba pericial y una mejor calidad en la formación en investigación criminal en el país, a través del diseño, publicación y difusión de un nuevo currículo de investigación criminal e intercambio de experiencias con expertos internacionales; (ii) adquisición de sistemas especializados para análisis de prueba forense y pericial (Sistema IBIS - BRASSTRAX, -Integrated Ballistics Identification System -, equipo y software para laboratorios de informática forense y ampliación y renovación tecnológica del Sistema Automatizado de huellas Dactilares (AFIS) para veinte (20) dependencias del DPI, así como su integración con el Sistema de Manejo Nacional Automatizado de Casos y Sistema de Información, NACMIS, por la PHH y el DPI.
- 3.11 Todos estos esfuerzos, conjuntamente con los hechos en el marco del Programa HO- L1063, posicionaron la investigación criminal en Honduras como la mejor entre los países del Triángulo Norte y como referente técnico para Centroamérica.
- 3.12 **En el “Componente 3. Fortalecimiento de la Seguridad Comunitaria”,** el aporte de COSUDE permitió: (i) el fortalecimiento de los mecanismos de acompañamiento técnico desde la SEDS para la gestión local de la seguridad ciudadana en Honduras; (ii) la cualificación del análisis de información de seguridad ciudadana recolectada por los observatorios locales; y, (iii) apoyo a la ejecución programas municipales de prevención en Distrito Central, San Pedro Sula, Comayagua y Tela.
- 3.13 Juntamente con otras acciones impulsadas por el Gobierno de Honduras y la SEDS, así como otras iniciativas apoyadas por la cooperación internacional, las intervenciones financiadas por BID-COSUDE han contribuido a configurar un escenario institucional diferente al que se tenía cuando dichas intervenciones comenzaron. Se ha avanzado en la toma de decisiones de política pública en materia de seguridad ciudadana, se ha profundizado la modernización de la gestión policial y se han mejorado los procesos de

investigación criminal, lo cual ha contribuido a consolidar los resultados logrados por el Programa original. Destaca la importante reducción que se observó en los homicidios, que aun después de finalizado el Programa original en 2017, continuó su tendencia a la baja, alcanzando un valor de 41.41 homicidios por 100,000 habitantes en 2018, tal y como se muestra en la Figura 2, tasa un poco mayor que la meta establecida para el financiamiento complementario de 40.

Figura 2. Tasa de homicidios por 100,000 habitantes en Honduras 2011-2018



Fuente: Datos del Sistema Estadístico Policial en Línea (SEPOL), de la PNH

- 3.14 Además, como se muestra en los Cuadros 9 y 10, otros indicadores de impacto y de resultado definidos en la MR del financiamiento complementario cumplen las metas establecidas para 2018, excepto el indicador de confianza de la ciudadanía en la policía, cuya meta en el PMR del financiamiento complementario, de 58%, pareciera tener un error, ya que es demasiado alta y es muy distinta a la alcanzada por el Programa original en 2017, de 30.1%. Es más, resulta aún más extraño el valor de la meta si tenemos en cuenta que el promedio de confianza en la policía en América Latina oscila entre 30 y 35%.

Cuadro 9: Indicadores de Impacto definidos para el financiamiento complementario⁹⁵

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE LÍNEA DE BASE DEL HO-L1063	AÑO DE LÍNEA DE BASE DEL HO-L1063		METAS Y ALCANCE REAL para el HO-L1063. P (inicial), P(a) (planeada actualizada), A (alcanzada al final del proyecto en 2017)	METAS Y ALCANCE REAL para el HO-G1244. P (inicial), P(a) (planeada actualizada), A (alcanzada al final del proyecto en 2018)	Medios de verificación
De Impacto							
	Tasa	86	2011	P	4	40	

⁹⁵ El equipo encargado de la elaboración del PCR solicitará autorización para hacer revisión de este tema en el PMR, en Convergencia, del HO-G1244.

Homicidios x 100,000 habitantes				P(a)	42	40	Observatorio de la Violencia – UNAH y datos PNH
				A	43.58	41.41	
Robos x 100,000 habitantes	Tasa	267	2010	P	240	154	Sistema de Indicadores Estandarizados de Convivencia y Seguridad Ciudadana, para la línea de base y UNAH para el valor actualizado
				P(a)	240	154	
				A	116	134	
Victimización	Porcentaje	36.1	2011	P	29	20	Latinobarómetro
				P(a)	29	20	
				A	16.2	17.1	
	Porcentaje	14 ⁹⁶	2011	P	25	25	Índice de judicialización del homicidio en el informe de Alianza por la Paz y la Justicia. Se mantiene el dato de 2017, que se actualizará apenas se publique.
				P(a)	25	25	
				A	24	24 (2017)	

Cuadro 10: Indicadores de Resultados definidos para el financiamiento complementario⁹⁷

INDICADORES DE RESULTADOS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE LÍNEA DE BASE DEL HO-L1063	AÑO DE LÍNEA DE BASE DEL HO-L1063		METAS Y ALCANCE REAL para el HO-L1063. P (inicial), P(a) (planeada actualizada), A (alcanzada al final del proyecto en 2017)	METAS Y ALCANCE REAL para el HO-G1244. P (inicial), P(a) (planeada actualizada), A (alcanzada al final del proyecto en 2018)	Medios de verificación
De Resultados							
Objetivo específico 1: Mejoramiento de la efectividad de la gestión institucional y operativa de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad (SEDS) y de la Policía Nacional de Honduras (PNH)							
Resultado esperado 1: Efectividad de la PNH mejorada							
1.3. Calificación de "Prueba de	Porcentaje	0	2012	P	+70%	+70%	Sistema de Educación Policial
				P(a)	+70%	+70%	
				A	85% ⁹⁸	82%	

⁹⁶ La línea de base de este indicador se había tomado del documento elaborado durante la preparación del proyecto, titulado: Análisis del proceso de investigación criminal y ejercicio de la acción penal en Honduras (Felipe Muñoz, febrero 2012). Sin embargo, dado que en ese entonces no existía una manera estándar de medir la judicialización de delitos se cambia el valor por la medida sobre la judicialización de homicidios, tomada del Informe sobre la impunidad en homicidios 2010-2017 presentado por Alianza por la Paz y la Justicia, una plataforma de organizaciones de la sociedad civil. Cabe destacar que no existe el dato para otros delitos.

⁹⁷ El equipo encargado de la elaboración del PCR solicitará autorización para hacer revisión de este tema en el PMR, en Convergencia, del HO-G1244.

⁹⁸ Informes anuales de Evaluación de Competencias de los Egresados del ITP, Dirección General de Educación Policial, Secretaría de Seguridad, Honduras.

Competencia del egresado del ITP"							
1.4. Confianza de la ciudadanía en la PNH ⁹⁹	Porcentaje	20.1%	2011	P	+ 3 pp	58%	Latinobarómetro
				P(a)	+ 3 pp	58%	
				A	30.1%	31.6%	
Objetivo específico 2: Mejoramiento de la capacidad de investigación del delito							
Resultado esperado 2: Efectividad de la investigación criminal del delito mejorada							
2.1 Investigaciones de homicidios realizadas por la DNIC que son admitidas por el MP ¹⁰⁰	Cociente	21	2010	P	=>60	61	Ministerio Público y DPI (antes DNIC)
				P(a)	=>60	61	
				A	100	100	
Objetivo específico 3: Mejoramiento de la gestión a nivel territorial de la convivencia y seguridad ciudadana en los municipios beneficiarios							
Resultado esperado 4: Seguridad ciudadana a nivel local en los Municipios beneficiados incrementada							
4.1 (indicador nuevo para el HO-G1244) Victimización de los jóvenes en riesgo en los municipios intervenidos disminuida	Porcentaje	36	2015	P		34	
				P(a)		34	
				A		21.46	
4.2 (indicador nuevo para el HO-G1244) Tasa de feminicidios por VIF en las zonas intervenidas disminuida	Tasa	14.6	2014	P		13.5	Datos de DPI para los municipios beneficiarios
				P(a)		13.5	
				A		8.6	

3.15 En relación con los productos de este financiamiento complementario en la columna 1 del Cuadro 11 se presentan los indicadores de producto del Programa original, HO-L1063, que fueron apoyados con el financiamiento complementario y en la columna 2 se listan los 10 productos implementados con recursos del financiamiento complementario. La enumeración de los productos en cada una de las columnas sigue la enumeración que

⁹⁹ Latinobarómetro (2011 y 2017), corresponde al porcentaje de personas que reportan tener mucho o algo de confianza.

¹⁰⁰ Los datos provienen del Ministerio Público y de la Dirección Policial de Investigaciones, DPI.

aparece en sus respectivos PMRs. También se presenta el porcentaje de cumplimiento de cada una de las metas al final de la ejecución del financiamiento complementario.

Cuadro 11. Principales aportes y productos de este financiamiento complementario

Producto/Indicador (HO-L1063)	Producto/Indicador (HO-G1244)	Unidad de Medida	Valor de la línea de base	Año de la línea de base	Metas y alcance real (2018)		Porcentaje De cumplimien to de la meta al FDP (Porcentaje Alcanzado)	Medios de Verificación (Comentario)
Componente #1 Fortalecimiento a la SEDS y profundización de la reforma del Sistema de Educación Policial (SEP)								
1.1 Plan estratégico de mediano y largo plazo implementado.	1.1 Plan Estratégico actualizado.	Plan	0	2017	P	1	100%	Plan Estratégico actualizado
					P(a)	1		
					A	1		
1.3 Sistema Organizacional e informático de RRHH implementado.	1.2 Sistema Organizacional e Informático de Recursos Humanos implementado.	Sistema	0	2017	P	1	100%	Sistema de RRHH funcionando (introducción del sistema SAP a la gestión de RRHH)
					P(a)	1		
					A	1		
1.4 Formación técnica policial mejorada.	1.3 Sistema de Formación Técnica Policial Mejorado.	Sistema	0	2017	P	1	100%	Sistema de Formación Policial funcionando (integración en un sistema de todos los niveles de educación policial)
					P(a)	1		
					A	1		
1.9 Expedientes de aspirantes y policías sometidos a pruebas de confianza.	1.4 Sistema de pruebas de confianza funcionando.	Sistema	0	2017	P	1	100%	Sistema de pruebas de funcionando (integrado funcionalmente a la SEDS)
					P(a)	1		
					A	1		
Componente 2: Consolidación de la Investigación Criminal								
2.7 Infraestructura para el Laboratorio del Sistema de IC construida.	2.1 Laboratorios de criminalística funcionando.	Laboratorios	0	2017	P	2	100%	Laboratorios funcionando (San Pedro Sula y Tegucigalpa)
					P(a)	2		
					A	2		
2.1 Sistema de investigación criminal funcionando.	2.2 Protocolo de investigación criminal elaborado y en uso.	Protocolo	0	2017	P	1	100%	Protocolo en uso (utilizado por todos los actores del sistema de IC)
					P(a)	1		
					A	1		
2.6 Laboratorio de IC equipado.	2.3 Sistemas informatizados de registro para laboratorio de criminalística adquiridos.	Crime information systems	0	2017	P	2	100%	Sistemas informatizados adquiridos (San Pedro Sula y Tegucigalpa)
					P(a)	2		
					A	2		
Componente 3: Creación de Sistemas Integrales de Seguridad Local								
3.3 Infraestructura de estaciones policiales existentes rehabilitada.	3.1 Estudios preliminares para el diseño de las Jefaturas Policiales elaborados.	Diseños	0	2017	P	4	100%	Diseños elaborados (una carpeta de prototipos con 4 diseños a utilizar en la nueva operación de crédito)
					P(a)	4		
					A	1		
3.1 Planificación estratégica local en seguridad aprobada.	3.2 Planes municipales de prevención de violencia desarrollados.	Planes	0	2017	P	3	100% (133%)	Planes municipales desarrollados (San Pedro Sula, Distrito Central, Comayagua y Tela)
					P(a)	3		
					A	4		
3.7 Programas municipales de prevención funcionando.	3.3 Programas especializados de prevención social implementados.	Programas	0	2017	P	3	100% (133%)	Programas funcionando (San Pedro Sula, Distrito Central, Comavaqua y Tela)
					P(a)	3		
					A	4		

3.16 En conclusión, se cumplió el objetivo del financiamiento complementario de continuar contribuyendo a la prevención y resolución del delito en Honduras, y el mejoramiento de

la efectividad de la gestión institucional en materia de seguridad ciudadana como lo hemos mostrado en las tablas presentadas anteriormente. Además, se logró el propósito de facilitar la transición entre el Programa HO-L1063 y la segunda operación HO-L1187, aprobada en abril de 2018, y cuya elegibilidad se dio en noviembre de ese mismo año, garantizando la sostenibilidad de recursos para dar continuidad a los procesos de transformación institucional de la SEDS y de la PNH.

IV. CRITERIOS NO CENTRALES

4.1 Desempeño del Banco

- 4.1 El GoH ha hecho reiteradas afirmaciones públicas sobre la importancia del Programa HO-L1063 en el proceso de transformación positiva de la situación de seguridad ciudadana en Honduras y en la modernización que se ha presentado en toda la institucionalidad responsable del manejo del tema, empezando por la SEDS, continuando por la PNH, y siguiendo con otros espacios clave para la gestión territorial de la convivencia y la seguridad, como la Subsecretaría de Seguridad/ Prevención. El Programa se percibe, sobre todo, como el impulsor más importante de la reforma y modernización policial.
- 4.2 Las autoridades destacan el importante papel jugado por el BID en el acercamiento al país de experiencias y conocimientos de éxito, lo cual determinó alta calidad en la oferta técnica que facilitó el Banco. Desde la fase de diseño de la operación, el Banco apostó por propuestas de reforma profundas, basadas en un amplio diagnóstico, donde participaron un selecto grupo de expertos internacionales de distintos países y a en los diagnósticos elaborados por organismos internacionales como la OEA y el PNUD, y representantes de gobiernos de Europa y Estados Unidos.
- 4.3 Durante todo el tiempo de ejecución, el BID propició intercambios temáticos de gestión policial; infraestructuras y equipamientos de seguridad; técnicas y metodologías de investigación criminal e intercambios especializados, con las autoridades y policías de Colombia, México, Chile, España, y Estados Unidos, principalmente. Estos intercambios favorecieron la toma de decisiones correctas en el orden técnico y enriquecieron el contenido de las actividades de reforma y modernización de la PNH y del sistema de investigación criminal en Honduras.
- 4.4 Dada la complejidad de esta operación continuamente se presentaron retos institucionales, de orden normativo y legal, presupuestarios y ciertas resistencias a las reformas impulsadas dentro de la PNH, que fueron atendidos conjuntamente por las autoridades del GoH y por el equipo del Banco, para avanzar en el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- 4.5 En el primer tramo de la ejecución, fue necesario conciliar las visiones de los múltiples actores sobre las acciones a priorizar, por ejemplo, si se debía invertir primero en tecnologías o en la transformación y modernización del sistema educativo policial. Este proceso postergó el desarrollo de algunas actividades, pero no impactó en el proceso de ejecución del Programa de manera importante. Por el contrario, brindó mayor claridad a los ejecutores sobre el rumbo y las metas centrales del proyecto y consolidó las relaciones de confianza y de mutuo apoyo, decisivos en la buena ejecución que el Programa tuvo posteriormente.

- 4.6 Es por esto que las autoridades de Honduras, señalan como uno de los factores de éxito, la efectiva supervisión hecha por el Banco, que incluyó una permanente actualización de los contenidos y actividades del Programa, de acuerdo con las innovaciones que iban siendo identificadas en las diferentes actividades académicas e intercambios de experiencias que se propiciaron, lo mismo que respuestas a algunos riesgos que se fueron identificando, como el que en los dos primeros años se evidenció, relacionado con el enrarecimiento del clima interno policial, generado por los grupos internos opuestos a la reforma. Precisamente para entender bien las razones de esta situación, el BID, de acuerdo con la SEDS, llevaron a cabo varios sondeos de clima organizacional que derivó después en el desarrollo de una Encuesta de Satisfacción Laboral de la PNH¹⁰¹, que se aplicó en 2017 y 2018. Uno de los resultados más relevantes de esta encuesta es la información sobre las condiciones laborales de la policía, que se utilizó para impulsar luego el Programa de Dignificación de la Profesión Policial.
- 4.7 En conclusión, de acuerdo con las autoridades de Honduras, el desempeño del Banco ha sido excelente en el apoyo que ha brindado al país para transformar a la SEDS y a la PNH, generando un cambio significativo en el fortalecimiento institucional y en la calidad de la gestión de la seguridad en el país.

4.2 Desempeño del Prestatario

- 4.8 La operación del Programa contó con un alto apoyo político e institucional, durante toda su ejecución, comprometiendo el accionar de muchos funcionarios en todos los niveles de la administración pública hondureña, desde la propia Presidencia de la República y distintos ministerios, como la SEDS, la SEFIN, y otros organismos del estado, que vieron en el Programa un instrumento de transformación positiva de las condiciones de seguridad ciudadana y de las instituciones a su cargo, lo que impulsó la realización de las actividades establecidas incluyendo un alto nivel de cumplimiento de salvaguardas.
- 4.9 Pese a lo anterior, al inicio de la operación el Programa tuvo un retraso, explicado por la necesidad de crear las condiciones institucionales para hacer las reformas planteadas e impulsar los acuerdos normativos que permitieran iniciar la ejecución del plan de reforma. En particular, para dar inicio a las principales actividades del Programa, fue necesario, elaborar una Planificación Estratégica Institucional dentro de la SEDS, así como un Plan de Ejecución Plurianual (PEP), enfocados en la gestión de actividades prioritarias, por ejemplo, la reestructuración de la SEDS, la definición de un nuevo currículo para la formación de la policía de escala básica en el ITP, la definición de los mecanismos y criterios de depuración policial, y la identificación de las acciones más relevantes para la modernización de la carrera policial. Este retraso también se reflejó en este período, en la entrega de las aportaciones locales, que fueron dándose paulatinamente, a medida que la planificación y el panorama de gestión institucional mejoró, hasta el punto de que las inversiones hechas con recursos nacionales fueron al final, sustancialmente superiores a las inicialmente previstas, como queda consignado en este informe.
- 4.10 Hechos estos ajustes institucionales en la SEDS y una replanificación del Programa de acuerdo con las nuevas prioridades, en 2014 ya el Programa empezó a cumplir bien con

¹⁰¹ Encuesta de Satisfacción Laboral de la PNH, 2017 y 2018. Organizada en 17 secciones, en 93 preguntas, la encuesta abordó aspectos como: opinión sobre las reformas en trámite dentro de la policía; condiciones laborales, calidad de dotación y equipamiento; calidad y tipo de supervisión y liderazgo; organización, procesos de trabajo y desempeño institucional; capacitación y desarrollo; innovación y creatividad; compensaciones y beneficios laborales, etc.

las metas físicas y financieras estipuladas, condición de cumplimiento que mantuvo hasta el cierre en diciembre de 2017 (66 meses de ejecución), cuando se cumplió con toda la programación física y financiera, en el tiempo establecido originalmente por el convenio de préstamo.

- 4.11 Aun con los problemas presentados en el primer año y medio de la ejecución del Programa, éste se logró terminar en tiempo y forma adecuada, a lo cual contribuyó el liderazgo y compromiso mostrados por la SEDS, el fuerte respaldo de ciertos liderazgos dentro de la PNH, la activa participación de la sociedad civil y el papel gerencial realizado por la UCP, así como por el apoyo permanente brindado por el equipo de seguridad ciudadana y justicia del Banco. Además, (i) las autoridades de la Secretaría de Seguridad hicieron permanente seguimiento a la planificación del Programa, lo que contribuyó a resolver las dificultades que se fueron presentando en materia, por ejemplo, de adquisición de licencias ambientales; replanificación del recurso humano; interlocución con las autoridades de la Secretaría de Finanzas del país para garantizar el flujo de recursos; (ii) La Unidad Ejecutora, se fortaleció con personal calificado, con experiencia en la ejecución de proyectos BID; lo que permitió ganar en aceleración de la ejecución del Programa y garantizar una administración de los recursos y los tiempos; y, (iii) el Banco contribuyó a la aceleración de la ejecución, atendiendo oportunamente las solicitudes de adaptación de algunos productos, a las prioridades identificadas por las autoridades nacionales.
- 4.12 En cuanto a la coordinación institucional para la toma de decisiones el Comité integrado por altos funcionarios de sectores clave de la gobernabilidad del país, como SEFIN y SEDS y sus viceministros, y el Fiscal General, jugó un importante papel en la direccionalidad política estratégica de la reforma institucional en el sector de seguridad y justicia, particularmente de la PNH. Este Comité instrumentalizó las decisiones a través de un equipo técnico conformado por delegados de todas esas instituciones.
- 4.13 Finalmente, fue clave de éxito del Programa, el apoyo de otros cooperantes internacionales, de Estados Unidos (USAID, INL), la Unión Europea, la propia COSUDE, y países de la región (Chile, Colombia, México), que jugaron un papel activo, junto con el BID, en la promoción pública del proceso, con lo cual se potenciaron los resultados.
- 4.14 En conclusión, el equipo de seguridad ciudadana y justicia del BID, considera que el desempeño del prestatario a través de la SEDS, ha sido excelente.

V. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

5.1 Tabla 4 Dimensiones 1 a 5

- 5.2 Lo que más se destaca en la realidad de la seguridad ciudadana de Honduras en el último período, es la disminución en la tasa de homicidios y de robos, y el incremento de la confianza de los ciudadanos en las instituciones responsables del tema. En este cambio cualitativo de la situación fueron claves los aportes que se hicieron desde el Programa. Además de la efectividad en el cumplimiento de los productos programados, los hallazgos de las evaluaciones cualitativas hechas sugieren que este proyecto coadyuvó a una consolidación institucional y técnica de la SEDS y la PNH, así como al fortalecimiento del cuerpo institucional encargado de la investigación criminal. Estos cambios posicionaron a Honduras como referente de buenas prácticas en la gestión de la seguridad.

- 5.3 En general, como resultado de este proceso de modernización de la gestión de la seguridad, se pueden citar las siguientes transformaciones: (i) se ha fortalecido el liderazgo en la implementación de políticas desde el nivel central y la articulación con los actores del nivel territorial; (ii) se cuenta ahora con una dirección estratégica que define las prioridades sectoriales; (iii) se ha consolidado el compromiso del Gobierno de Honduras de absorción gradual del personal especializado en temas de seguridad ciudadana y justicia, formados y calificados en los nuevos programas; y (iv) se han creado espacios de discusión y trabajo con actores de la sociedad civil.
- 5.4 Como se dice en este documento, todo este ejercicio se fundamentó en una clara voluntad política, un fuerte compromiso institucional; una visión compartida de cambio; la modernización de los instrumentos estratégicos y de política pública; la cualificación general del recurso humano, etc., además de la sinergia lograda entre los diferentes actores de la cooperación internacional en respaldo de las reformas en la seguridad.
- 5.5 Todavía hay mucho camino por recorrer en el proceso de fortalecimiento y consolidación de una nueva institucionalidad para la seguridad en Honduras, especialmente en materia de modernización de la educación policial, en particular, en lo concerniente a la transformación de la formación de los mandos medios y superiores de la PNH y en lo relacionado con la consolidación de un sistema de educación continua policial; también en el trabajo de reglamentación de las nuevas leyes que rigen el sector y en el esfuerzo por garantizar la sostenibilidad financiera del proceso.
- 5.6 Todo eso representa el universo de los temas de esta transformación que debemos impulsar en el corto y mediano plazo. Pero, sobre todo, para el GoH es claro que en este esfuerzo de transformación debe incluir a la ciudadanía, para avanzar en un trabajo de construcción corresponsable y solidaria de la convivencia y seguridad ciudadana en el país. Lo hecho hasta ahora ha sido muy importante, pero lo será más mantener el rumbo y consolidarlo.

Tabla 4: Hallazgos y Lecciones aprendidas/Dimensiones 1 a 5

Lección aprendida	Hallazgo
Dimensión 1: Procesos públicos y actores	
Voluntad política y participación ciudadana como clave central del éxito	Las autoridades y actores ciudadanos participantes en este proceso de transformación de la seguridad en Honduras, enfatizan la relevancia de la voluntad política y social para lograr una transformación real en el sector de seguridad. En este caso, además del Presidente de la República y del Ministro de Seguridad, se contó con el apoyo permanente de la sociedad civil organizada. Ha habido manifestación clara de apoyo a las reformas por parte del sector académico y empresarial del país y de la comunidad internacional.
Liderazgo comprometido en la ejecución del Programa.	El liderazgo de la Secretaría de Seguridad y de la Dirección de la PNH en toda la etapa de reforma y transformación de la institución policial y de la investigación criminal en Honduras, fue clave para la orientación estratégica del proceso y el involucramiento de toda la institucionalidad. Esto garantizó los avances y blindó al Programa frente a cambios inesperados; fue garantía de continuidad.
Revisión normativa e implementación de mecanismos efectivos para la toma de decisiones	Uno de los principales desafíos enfrentados al inicio de la operación fue alinear las agendas e intereses de todos los actores clave. El Consejo Ejecutivo del Programa estaba integrado por altos funcionarios como, el Fiscal General, el Ministro de Finanzas, el Ministro de Seguridad, y los viceministros. Esta cantidad de actores, las diferentes visiones sobre las soluciones que deberían ponerse en marcha, las deficiencias en la gestión institucional de la información, y las propias problemáticas de inseguridad en los dos primeros años de ejecución, dificultaron el trabajo articulado en esa etapa de la ejecución del Programa. Las reformas legales y normativas que se introdujeron, y el avance en la comprensión de los objetivos, permitieron una mayor calidad de la orientación estratégica. Entonces, se conformó un cuerpo técnico más reducido y operativo, que representaba a las instituciones anteriores, lo que facilitó la toma de decisiones sobre aspectos relevantes del Programa.
Dimensión 2: organización y gestión	
Claridad y armonización en la planeación previo al arranque de la operación y preparación del equipo local en los procesos BID	La buena planeación del trabajo desde un principio es un elemento clave de éxito. Al inicio del Programa hubo retrasos en actividades por debilidades en la planeación previa y por la dificultad que implica articular diferentes visiones. Esto, además del

Lección aprendida	Hallazgo
	<p>tiempo que fue necesario utilizar para que el equipo local aprendiera sobre los reglamentos, procedimientos y procesos del Banco. Una vez superada esta situación, la operación del Programa fue más expedita.</p>
<p>Instrumentación de sistemas de ejecución para agilizar los procesos</p>	<p>En la puesta en marcha del Programa se detectan varios ejemplos de mecanismos que contribuyeron a hacer más eficiente la parte operativa. Por ejemplo, se logró implementar un proceso ágil para el trámite de firmas y de aprobaciones clave en el proceso, incluyendo la firma del ministro, que redujo los tiempos de gestión de manera considerable. Esto fue posible gracias a la interlocución activa de los miembros de la UEP con los funcionarios clave de la SEDS, incluyendo al propio ministro.</p> <p>Otro aspecto importante de éxito fue la creación de un Sistema Integrado de Gestión, el cual facilitó la administración de recursos y el desarrollo de diferentes procesos operativos, llevando, incluso, a generar fondos de ahorro significativos.</p>
<p>La preinversión en los programas de seguridad ciudadana y justicia, sobre todo en aquellos con importante inversión en modernización institucional, de infraestructura y equipamiento, es clave.</p>	<p>El Programa HO-L1063 se diseñó en un ambiente de crisis institucional y con sentido de urgencia, lo que dificultó hacer estudios de preinversión para las obras de modernización de infraestructura policial claves. También influyó, en esta situación, cierta indefinición en las prioridades de modernización del sistema educativo policial, pues la discusión giraba en si se debía iniciar el cambio, o no, desde el nivel de mandos medios y superiores, o desde la escala básica. Esto sólo se resolvió en el primer año de ejecución del Programa, dándosele prioridad a la formación de policías de escala básica. Sólo en este momento fue pertinente que se iniciaran los estudios de preinversión en el Instituto Técnico Policial (ITP) y en las Unidades Departamentales de Policía. Se perdió al principio algún tiempo, que luego se recuperó en la ejecución de las obras, pero se hizo evidente que es muy importante hacer preinversión, en lo posible, antes del inicio de la ejecución de los programas.</p> <p>Hace parte de este proceso, la identificación previa de los equipos y tecnologías necesarias para equipar a las policías y a las instancias de investigación, teniendo en cuenta la experiencia internacional y haciendo uso de consultas especializadas inter pares. Sin este trabajo previo, se generan demoras en la adquisición y cumplimiento de este tipo de hitos dentro de los Programas.</p>

Lección aprendida	Hallazgo
Dimensión 3: técnico-sectorial	
Claridad en los conceptos y ajuste oportuno de los indicadores y metas	Es necesario atender oportunamente la necesidad de hacer modificaciones a indicadores y metas, para ajustarlas a la realidad nacional y del propio Programa. En ese sentido, se reconoce la importancia de partir de un ejercicio de planeación sólido y compartido por las diferentes partes involucradas; así como definir actividades centrales que contribuyan de manera significativa a la operación del proyecto.
Clara definición de indicadores y oportuna aplicación de los instrumentos de recolección de información, necesarios para monitorear y evaluar el Programa.	Dificultades en el manejo de indicadores de resultados sobre los cuales no existe certeza de que será posible construir u obtener los datos para su adecuada medición.
Falta de claridad en los lineamientos del Banco para el manejo de recursos de financiamiento complementario.	<p>La preparación del financiamiento complementario enfrentó dificultades por las diversas interpretaciones de las guías del Banco sobre la forma como debe elaborarse el documento técnico de este tipo de financiamiento y sobre los mecanismos de integración de los nuevos recursos a la ejecución del Programa original. En este caso se optó por aplicar procesos y lineamientos más cercanos a los utilizados en los proyectos de inversión, lo cual condujo a que se requiriera incluir en la propuesta de financiamiento complementario una MR, que incluyera indicadores de impacto y de resultado con metas, cuando, por el alcance y corta duración de la inversión, lo recomendable, hubiese sido adicionar los productos financiados complementariamente, en el PMR del Programa original. Sin embargo, era claro para el equipo, que esta operación solamente complementaría algunos productos y actividades, cuyos resultados, difícilmente modificarían los indicadores de resultado y de impacto de la operación original. Es por esta razón que en este documento se incluye un capítulo que explica la contribución puntual del financiamiento complementario, más que a los indicadores de impacto y de resultado, a las actividades y productos ya iniciadas por el Programa HO-L1063.</p> <p>De otra parte, dados los retrasos en la aprobación y elegibilidad del financiamiento complementario, los recursos estuvieron disponibles hasta el mes de cierre del Programa original, lo cual creó confusión sobre los tiempos reales de vigencia tanto del</p>

Lección aprendida	Hallazgo
	programa original como del financiamiento complementario, confusión que al final se resolvió abriendo un segundo PMR para el financiamiento complementario, cuando lo más lógico es manejar un solo PMR y, consecuentemente, un único PCR, como hemos intentado hacerlo en este documento a pesar de tener dos operaciones que cerraron en distintos tiempos.
Dimensión 4: aspectos fiduciarios	
Armonización de recursos disponibles	La reforma y modernización institucional de la gestión de la seguridad en Honduras, centrada en la reforma policial, fue apoyada, además de los fondos del BID, por recursos de cooperación suiza, COSUDE, y por recursos del propio gobierno. En diversas materias se contó con recursos de la cooperación de Estados Unidos. La gestión armonizada de todos estos fondos, favoreció el cumplimiento de los objetivos planteados.
Dimensión 5: gestión de riesgos	
Definición de estrategias pedagógicas para la gestión institucional del cambio	Las reformas de política institucional en materia de seguridad ciudadana y justicia, requieren de programas y metodologías de gestión de cambio institucional. En el caso del HO-L1063 esto no se tenía muy claro en la primera fase del programa, pero su implementación por la SEDS mejoró el clima de apropiación por los actores de los cambios y favoreció su introducción y desarrollo. Por, ejemplo, la depuración policial, ganó adeptos adentro y fuera de la institución. Se implementaron medidas de explicación detallada sobre los objetivos planteados y las actividades a través de las cuales se lograrían y se hizo una amplia difusión pública sobre las ventajas de la reforma policial para la institución y sus funcionarios, para la ciudadanía y para el país en general.

Referencias

- Abadie, A., Diamond, A., & Hainmueller, J. (2012). Synthetic control methods for comparative case studies: Estimating the effect of California's tobacco control program. *Journal of the American statistical Association*.
- Abadie, A., Diamond, A., & Hainmueller, J. (2015). Comparative politics and the synthetic control method. *American Journal of Political Science*, 59(2), 495-510.
- Abadie, A., & Gardeazabal, J. (2003). The economic costs of conflict: A case study of the Basque Country. *The American Economic Review*, 93(1), 113-132.
- Abt, T., Winship. (2016). "What works in reducing community violence: a meta review and field study for the northern triangle".
- Acevedo, C. (2008). Los costos económicos de la violencia en El Salvador. *América Latina Hoy*, Vol. 50, pp. 71-88.
- Aguilar. (2015). "PROSEC (Programa de Seguridad Ciudadana)". Unidad de Cooperación Internacional de la Unión Europea. <https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/6-proyecto-prosec.pdf>
- Akpan. (2014). "A Doctor Turned Mayor Solves a Murder Mystery in Colombia." *National Public Radio*, September 29. <http://www.npr.org/sections/goatsandso da/2014/09/29/352505891/a-doctor-turned-mayor-solves-a-murder-mystery-in-colombia>.
- Alianza por la Paz y la Justicia. (2019). Informe sobre la impunidad en homicidios 2010-2017.
- Ardanaz, M., Corbacho, A., & Ruiz-Vega, M. (2014). Mind the Gap: Bridging the Perception and Reality of Crime Rates with Information. Inter-American Development Bank.
- Banerjee, A., Duflo, E., Keniston, D., & Singh, N. (2011). Making police reform real: The Rajasthan experiment.
- Basombrio, C. (2019). Informe de Perspectivas de la Reforma Policial. Consultoría para el BID.
- BID, Estrategia del Banco para Honduras 2011-2014 (GN-2645).
- BID, Estrategia del Banco para Honduras 2015- 2018 (GN-2796-1).
- BID, Honduras. (2012). Programa de Apoyo a la Implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana. Propuesta de préstamo. (HO-L1063). BID, PR-3877 del 12 de junio de 2012.
- Bilgel, F., & Karahasan, B. C. (2015). The Economic Costs of Separatist Terrorism in Turkey. *Journal of Conflict Resolution*, 0022002715576572.

Braga et. al. (2012). "The Effects of "pulling levers" focused deterrence on crime".
<https://campbellcollaboration.org/library/pulling-levers-focused-deterrence-strategies-effects-on-crime.html>

Bureau of Justice Assistant (1994). "Understanding Community Policing: a Framework for Action."

Castellanos, J. (sin fecha), Violencia y Reforma Policial en Honduras.
<https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Julieta%20Castellanos.pdf>

Cebulla, A., & Stephens, M. (2010). 'Public perceptions of the police: effects of police investigation and police resources.'

Corbacho, A., Philipp, J., & Ruiz-Vega, M. (2015). Crime and erosion of trust: Evidence for Latin America. *World Development*, 70, 400-415.

Dirección Nacional de Educación Policial de la Policía Nacional de Honduras (DNEP). (2019). Informe de evaluación de competencias de los egresados del Instituto Técnico Policial. Tegucigalpa.

Dye, D. (2019). Informe sobre el Rol de la Comisión Especial de Depuración y Transformación Policial, Wilson Center.

Eck, J. (1983). Solving crime: A study of the investigation of burglary and robbery. *Police Executive Research Forum*. Washington, DC.

Encuesta Nacional de Convivencia Ciudadana en Honduras 2017.

Estudio Mundial sobre Homicidios
https://www.unodc.org/documents/gsh/pdfs/GLOBAL_HOMICIDE_Report_ExSum_spanish.pdf

Flores, M. (2018). Presentación ITP, Policía Nacional de Honduras
https://prezi.com/krmcdcv6smx4I/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

Frühling, H. (2008). cómo avanzar en la reducción del delito y la violencia en américa latina?: reflexiones sobre aspectos a mejorar. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana, Universidad de Chile.

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

Garicano, L., & Heaton, P. (2010). Information technology, organization, and productivity in the public sector: Evidence from police departments. *Journal of Labor Economics*, 28(1), 167–201.

Gill et al. (2015). "Community-oriented policing to reduce crime, disorder and fear and increase satisfaction and legitimacy among citizens: a systematic review"

Informe Anual 2019 de la Asociación para una Sociedad Más Justa, ASJ. Capítulo en Honduras de Transparencia Internacional.

Jaitman, L., Capriolo, D., Granguillhome Ochoa, R., Keefer, P., Leggett, T., Lewis, J. A., ... Torre, I. (2017) *The Costs of Crime and Violence: New Evidence and Insights in Latin America and the Caribbean*, BID.

Latinobarómetro, Base de datos en línea 2011 y 2017.

Levitt, S. (1997). Using Electoral Cycles in Police Hiring to Estimate the Effect of Police on Crime. *American Economic Review*, 87(3), 270-90.

Nueva Ley Orgánica de la Policía Nacional, Decreto No.18-2017, Gaceta de la República de Honduras.

Ley de la Carrera Policial de Honduras, 2018.

Lipsey et al. (2007). "Effects of Cognitive Behavioural Programs for Criminal Offenders". Campbell Systematic Reviews. https://campbellcollaboration.org/media/k2/attachments/1028_R.pdf

Llorente & et al. 2011. En UNDP. (2013). "Citizen Security with Human Face: Evidence and Proposals for Latin America". United Nations Development Program. http://hdr.undp.org/sites/default/files/citizen_security_with_a_human_face_-_executivesummary.pdf

Marco Estratégico Institucional SEDS 2015-2022,
<https://drive.google.com/file/d/0BxjmhD363syHTjFVNXFhdHF1c28/view>

Miller, A. R., & Segal, C. (2014). Do female officers improve law enforcement quality? Effects on crime reporting and domestic violence escalation. *Working Paper*.

Muggah et al. (2016). "Haciendo de las ciudades lugares más seguros: Innovaciones sobre seguridad ciudadana en América Latina". Instituto Igarapé, BID y Foro Económico Mundial. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7757/Haciendo-de-las-ciudades-lugares-mas-seguros-Innovaciones-sobre-seguridad-ciudadana-en-America-Latina.pdf?sequence=2>

Nivette, A. E. (2011). Cross-national predictors of crime: A meta-analysis. *Homicide Studies*, 15(2), 103-131.

Observatorio de la Violencia de La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), 2012.

Olson & Martin. (2017). "Improving Citizen Security in the Americas: Why Taking an Urban Approach is Warranted". Wilson Center.

Organización de los Estados Americanos. (2012). Un examen del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana de Honduras.

Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018, El Plan de Todos para una vida mejor https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=NDU3ODQ4OTM0NzYzNDg3MTI0NjE5ODcyMzQy

Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Seguridad, 2015-2022.

Plan de Nación 2010-2022, Horizonte de Planificación para 7 períodos de Gobierno, 2, https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/lc_10.pdf

Política Integral de convivencia y seguridad ciudadana para Honduras 2011-2022, <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2016/10605.pdf>

Programa Municipios Más Seguros. 2019.

<https://www.presidencia.gob.hn/index.php/sala-de-prensa/5230-programa-municipios-mas-seguros-invierte-mas-de-97-millones-de-lempiras>

Recuperación de experiencias municipales en la construcción de planes de convivencia y seguridad ciudadana, Secretaría de Seguridad e Instituto Nacional Demócrata, 2016.

Rossi, M., (2019). Evaluación de Impacto y análisis Costo Beneficio ex post de la Reforma Policial en Honduras

Segundo Informe Sobre la Impunidad en Homicidios, Período 2010-2017, APJ, 2019.

SEPOL. 2019, Policía Nacional de Honduras www.sepol.hn

SilveiraLVEIRA, Andréa Maria; AssuncaoSSUNCAO, Renato Martins; SilvaLVA, Bráulio Alves Figueiredo da yand BeatoEATO FilhoLHO, Cláudio Chaves. (2010). "Impacto del Programa Fica Vivo (Permanezca Vivo) en la reducción de los homicidios en comunidad de Belo Horizonte, Sureste de Brasil". Rev. Saúde Pública, [online]. 2010, vol.44, n.3, pp.496-502. ISSN 0034-8910. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102010000300013>.

Soares, R. y Viveiros, I. (2010). "Organization and Information in the Fight against Crime: An Evaluation of the Integration of Police Forces in the State of Minas Gerais, Brazil." *IZA Discussion Papers*, No. 5270, Institute for the Study of Labor.

Stoutland, S. (2001) 'The Multiple Dimensions of Trust in Residency/Police Relations in Boston', *Journal of Research in Crime and Delinquency* 38: 226–56.

Sunshine, J. and T. Tyler (2003) 'The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing', *Law and Society Review* 17: 513–47.

Tuffin, R., Morris, J., Poole, A., & Groot-Britannië. Home Office. Research, Development and Statistics Directorate. (2006). An evaluation of the impact of the National Reassurance Policing Programme.

Tyler, T. and Y.J. Huo (2002) *Trust in the Law: Encouraging Public Cooperation with the Police and Courts*. New York: Russell Sage.

UNDP. (2013). "Citizen Security with Human Face: Evidence and Proposals for Latin America". http://hdr.undp.org/sites/default/files/citizen_security_with_a_human_face_-_executivesummary.pdf

Unidad de Seguimiento a las Recomendaciones de la Comisión de la Verdad. (2013). Segundo Informe de Seguimiento UNODC. 2011.

Visión de País 2010-2038, Decreto Legislativo No. 286-2009 del 13 de enero de 2010, Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación

Wilson, D. B., Parks, R. B., & Mastrofski, S. D. (2011). The impact of police reform on communities of Trinidad and Tobago. *Journal of Experimental Criminology*, 7(4), 375-405.