

# Protocolo de articulación para la coproducción de la seguridad desde el nivel nacional y territorial en Costa Rica

Julio Solís Moreira  
Vasco Franco

Colección **Documentos de Política nº 34**  
**Área Seguridad Ciudadana**



# **Protocolo de articulación para la coproducción de la seguridad desde el nivel nacional y territorial en Costa Rica**

Julio Solís Moreira

Vasco Franco

Con la colaboración de  
Elizabeth Johnston, Pilar De La Torre  
y Gustavo Machado

**Documento de Política n° 34**  
Área Seguridad Ciudadana



PROGRAMA FINANCIADO  
POR LA UNIÓN EUROPEA.

**Edita:**

Programa EUROsociAL  
C/ Beatriz de Bobadilla, 18  
28040 Madrid (España)  
Tel.: +34 91 591 46 00  
[www.eurosocial-ii.eu](http://www.eurosocial-ii.eu)

**Con la colaboración:**

Foro Europeo para la Seguridad Urbana (Efus)



Ministerio de Gobierno Costa Rica



Viceministerio de Justicia y Paz de Costa Rica



Expertise France



La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de los autores y en ningún caso se debe considerar que refleja la opinión de la Unión Europea.  
Edición no venal.

**Realización gráfica:**

**Pulpe! S.A**

San José, noviembre 2015



No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción.....   | 5  |
| 2. Objetivo.....   | 6  |
| 3. Operativización de la coproducción.....   | 7  |
| 4. Retos para la operacionalización de la coproducción.....                          | 7  |
| 4.1 La organización y gestión de la coproducción.....                                | 8  |
| 4.2 La participación y la corresponsabilización en la coproducción.....              | 8  |
| 4.3 La difusión e información en la coproducción de la seguridad.....                | 8  |
| 4.4 Coordinación local y nacional en la prevención de la violencia.....              | 9  |
| 4.5 Unidad de Gestión Territorial de prevención de la violencia.....                 | 10 |
| 5. Protocolo de articulación para la coproducción de la seguridad.....               | 13 |
| 5.1. Primera etapa de protocolo.....   | 14 |
| Organización y gestión de la coproducción.....                                       | 14 |
| 5.2 Segunda etapa de protocolo.....  | 22 |
| La participación y la corresponsabilización en la coproducción .....                 | 22 |
| 5.3 Tercera etapa de protocolo.....  | 26 |
| La importancia de la comunicación.....   | 26 |
| 6. Bibliografía.....   | 28 |
| Anexo 1.....   | 30 |
| Modelo de acuerdo de coproducción de la seguridad y la<br>prevención del delito..... | 30 |
| Anexo 2.....   | 34 |
| Las formas de la coproducción.....   | 34 |
| Alianzas y coaliciones preventivas.....  | 34 |
| Convenios y contratos de seguridad.....  | 34 |
| Anexo 3.....   | 36 |
| Recomendaciones de buenas prácticas.....   | 36 |
| Anexo 4.....   | 37 |
| Metodología del protocolo.....   | 37 |

## 1. Introducción

El documento que se presenta a continuación es el resultado de una asesoría especializada realizada en el marco del área de Justicia y Seguridad Ciudadana del programa de la Unión Europea EUROsociAL II. El área temática de Justicia y Seguridad Ciudadana tienen como socio coordinador a Expertise France (EF) y cuenta con El Foro Europeo para la Seguridad Urbana (Efus) como socio operador de seguridad ciudadana en Costa Rica. Uno de los objetivos de la colaboración es el apoyo a los gobiernos de la región en la coordinación de los actores implicados en las políticas de seguridad ciudadana y prevención de la violencia. El objetivo planteado es una prioridad para el Gobierno de Costa Rica, que ha definido la necesidad de crear un documento de trabajo que favorezca las prácticas de coproducción de la seguridad y la prevención<sup>1</sup> a nivel local y nacional, media te la recomendación de diversas formas de actuación en la gestión de la seguridad.

En relación al objetivo anterior en este documento se sostiene que hay diversos retos en la institucionalidad del sector seguridad en Costa Rica, entre ellos, favorecer y evolucionar los espacios de prevención de la violencia y el delito, de ser espacios de encuentro e información sobre las actividades institucionales, a espacios de gestión con miras a la implementación de proyectos conjuntos, desde su definición, implementación, monitoreo y evaluación.

Las estrategias preventivas en la actualidad tienen un importante desafío contextual para Costa Rica, son desarrolladas en tiempos de limitación presupuestaria. En tal escenario, a nivel local, se ha de progresar hacia el mejoramiento de los procesos de desempeño en la gestión de los recursos públicos, hacia la descentralización, la difusión y la focalización para maximizar las intervenciones, evitándose las duplicidades y satisfaciendo las demandas sociales de los grupos más vulnerables.

---

<sup>1</sup> "La coproducción de seguridad ciudadana exige además que la sociedad civil, ya sea a través de ONGs, organizaciones territoriales o de los propios vecinos, se haga parte de la estrategia para generar información, conocimiento en el diseño y ejecución de los planes y actividades. Esto no significa que el Estado delegue su responsabilidad esencial, pero no puede dejar de actuar con legitimidad y confianza para que, por ejemplo, los mismos ciudadanos denuncien los hechos ocurridos, aporten la información para identificar en un territorio determinado cuáles son los factores de riesgo..." (Frei, 2013)

Para fortalecer la articulación nacional y local, este protocolo de coproducción facilitaría a modo de herramienta la gestión y la intermediación de las actividades propuestas por los actores locales, estatales, de la sociedad civil y el sector privado en la prevención de la violencia y el delito. Asimismo en este protocolo apuesta a la necesidad de desarrollar gestores locales de la prevención que recuperen la riqueza de un profesional que hace de enlace y gerencia las acciones conjuntas de prevención multiagenciada.

Este protocolo también busca dar herramientas a los actores que se sitúan en la organización de la prevención local del delito y la violencia en Costa Rica, en función de las prioridades establecidas y de los recursos disponibles a nivel nacional y territorial. Manteniendo la mirada sobre la necesidad de recursos, se plantea la posibilidad de establecer Unidades de Gestión Territorial y Prevención de la Violencia en cantones prioritarios y vulnerables.

Ha de reafirmarse que las organizaciones locales tienen una gran riqueza y posibilidades de innovación para aportar a la gestión de la seguridad y la prevención de la violencia, por lo que su avance y desarrollo no se puede postergar. Tal obligación implica asimismo mirar las disyuntivas que van surgiendo en la práctica cotidiana, entre esos dilemas está la vinculación con la ciudadanía y el sector privado. El reto de la vinculación con la ciudadanía, está en la formación, en la generación de corresponsabilidades, donde las organizaciones locales colaboren y produzcan seguridad con la responsabilidad de entender que la prevención implica formación y capacitación. El sector privado ha de ser invitado de manera vehemente en búsqueda de la articulación de recursos con miras a recordarles las responsabilidades que tienen con el entorno en que se desenvuelven y del cual obtienen su desarrollo económico.

## 2. Objetivo

El propósito de este protocolo es hacer operativas las formas de coproducción con miras a crear obligaciones institucionales a través de alianzas, coaliciones y contratos: buscando incidir sobre la compartimentación organizacional de los actores públicos. Asimismo los actores institucionales lograrían establecer mediante coaliciones con la ciudadanía acuerdos de corresponsabilidad como contrapartes, lo que fortalecería las capacidades y los objetivos institucionales en el territorio. Se mejoraría a su vez la confiabilidad de las políticas por el proceso de corresponsabilización entre actores. Se busca también definir un enfoque participativo flexible, en el que la seguridad

---

2 Sobre el concepto de "capital social" empleado en el texto de Putnam (1999, p.14-15).

no solo es abordada desde el punto de vista institucional, sino también como creadora de una base importante de capital social formal y fortaleciendo la confianza por parte de la ciudadanía para lograr proyectos colectivos.<sup>2</sup>

Es central reafirmar que en la coproducción se maximizan los recursos locales sumando a los actores gubernamentales, no gubernamentales, de la sociedad civil y privados, que pueden establecer espacios de diálogo y movilización de recursos entre los actores locales. Se reconoce así la posibilidad de una gestión transversal donde la pluralidad de actores toma relevancia, bajo la idea de que en el territorio pueden articularse múltiples formas de acción que ayudan a empoderar a la ciudadanía como soberano del proceso de acción local, rescatando de manera concreta la corresponsabilidad en lo local.

### 3. Operativización de la coproducción

Se ha de avanzar en la operativización de diversos retos de la gestión de la coproducción de la seguridad y la prevención de la violencia y el delito. Recuperando lo expuesto en el Modelo Regional de Política Integral para la Prevención de la Violencia y el Delito (EURO-sociAL II, 2015), se evidenció que dentro del campo de la prevención de la violencia hay una estandarización importante en las prácticas preventivas y en los esquemas de las políticas públicas.

-En cuanto a la institucionalización: es vital la gestión, los arreglos institucionales, los recursos dirigidos a equipos técnicos enfocados en la prevención.

-En relación a la coordinación e integración: es vital fortalecer las instancias de coordinación para el logro de acuerdos y pactos, la diseminación de prácticas preventivas, la creación de unidades especializadas y los protocolos de articulación.

-En el marco de la inclusión y la participación: son vitales los acuerdos y pactos, los consejos consultivos ciudadanos, los recursos participativos, las consultas públicas, la formación permanente, los observatorios y las mesas de diálogo con la ciudadanía.

### 4. Retos para la operacionalización de la coproducción

Recuperando lo anterior se plantean cinco retos para lograr hacer operativa la coproducción de la seguridad y la prevención de la violencia.

1. La organización y gestión de la coproducción.
2. La participación y la corresponsabilización en la coproducción.
3. La difusión e información en la coproducción de la seguridad.
4. Coordinación local y nacional.
5. Unidad de Gestión Territorial de la prevención de la violencia.



#### ***4.1 La organización y gestión de la coproducción***

Hay un reto fundamental en la institucionalidad costarricense en cuanto a la toma de decisiones sobre los roles y las responsabilidades de los actores, para caminar hacia una gestión abierta que mire hacia procesos flexibles de actuación intersectorial e interinstitucional, en la programación, el diseño de objetivos y actividades conjuntas, así como en el monitoreo y seguimiento de las acciones públicas.

El avanzar hacia procesos de trabajo conjunto implica importantes cuestiones logísticas para el logro de la articulación y la coproducción de la seguridad, entre tales cuestiones están las convocatorias y las asistencias técnicas en la coordinación de las actividades, esto deriva también en la necesidad de una administración pública que distribuya de manera eficiente los recursos humanos, materiales y financieros.

#### ***4.2 La participación y la corresponsabilización en la coproducción***

El reto de la coproducción de la seguridad se sostiene de manera decisiva en la participación y la corresponsabilización ciudadana. Esto no implica un depósito de responsabilidades estatales, sino que busca reforzar la colaboración y la corresponsabilización de la sociedad civil en el diseño de acciones enfocadas al territorio, para favorecer la cooperación y la articulación de los recursos locales, con miras a crear redes de compromiso cívico, las cuales están afectadas en los espacios con mayores índices de inseguridad y victimización. La participación fomenta la confianza con las autoridades, las cuales al articularse con la ciudadanía se aproximan al territorio tendiendo puentes y creando así una comunidad de actores cuya finalidad es la prevención multiagenciada.

#### ***4.3 La difusión e información en la coproducción de la seguridad***

Hay un reto principal en la prevención de la violencia y el delito; está en comunicar las buenas prácticas y los logros, en escenarios donde la violencia y la nota roja sostienen un ambiente de temor. Ante tal situación se han de reactivar diversas formas de vinculación ciudadana mediante las actividades preventivas, por ello las entrevistas, las comunicaciones, los boletines, los foros locales y el trabajo en redes sociales son acciones vitales para transparentar la gestión y también rendir cuentas, así como para favorecer los espacios de diálogo y el encuentro, para ello son centrales las consultas, la capacitación y los foros locales de seguridad que han de fomentar el capital social en los espacios afectados por las estrategias de acción en seguridad y prevención de la violencia.

#### *4.4 Coordinación local y nacional en la prevención de la violencia*

Otro reto está en el proceso de articulación nacional y local, para ello es trascendental la coproducción de la seguridad guiada por un modelo de coordinación horizontal o transversal, que tiene su expresión más directa y natural con la creación de Unidades de Gestión Territorial de la prevención de la violencia, alojadas en las municipalidades, para que en la práctica puedan intermediar los diferentes intereses institucionales y locales que se expresan en los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales, etc. Se busca de esta forma flexibilizar los programas nacionales y darles oportunidad de ajuste a nivel local según las necesidades del entorno.

En ese proceso se articula la labor de diversos esfuerzos preventivos a nivel local que tienen el reto de articular el nivel nacional (sectorial e interinstitucional) a través de los recursos y funcionarios públicos que se alojan en el espacio local, estos funcionarios buscan formar una conexión entre las estrategias nacionales y los territorios.

La articulación nacional a nivel estratégico ha de estar regulada por un espacio como la Comisión Nacional para la Prevención de la Violencia y la Promoción de la Paz Social (CONAPAZ)<sup>3</sup> o un Sistema Nacional de Prevención de la Violencia, que ha de ofrecer herramientas, conceptos y directrices surgidas del nivel nacional para que puedan ser asumidas por las Unidades de Gestión Territorial de la prevención de la violencia.

El reto expuesto entre la coordinación nacional y local en Costa Rica se da en un contexto donde se han depositado capacidades de prevención en una multiplicidad de actores, los cuales necesitan a nivel territorial de una guía profesional, administrativa y gerencial, para ello se observa la **necesidad imperiosa del desarrollo de Unidades de Gestión Territorial y la prevención de la violencia**. En relación a esa necesidad, este protocolo busca dar herramientas a los actores para la articulación y la aplicación de la coproducción de la seguridad.

---

<sup>3</sup> Según decreto vigente, el ente articulador y rector de la prevención estaría en el Viceministerio de Paz mediante la CONAPAZ (Comisión Nacional para la Prevención de la Violencia y la Promoción de la Paz Social). Al momento de redacción de este protocolo se está proponiendo la implementación de la CCPP (Comisión Nacional de Coordinación de las Políticas Públicas de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social).

#### ***4.5 Gestión Territorial de prevención de la violencia***

Para fortalecer un protocolo de gestión y articulación es necesario poner en práctica diversas recomendaciones en el campo de la prevención y la seguridad, de la misma manera es vital articular los esfuerzos organizativos que surgen de las necesidades de gestión a escala local y municipal.

En este protocolo se presentan recomendaciones teniendo en cuenta los procesos de gestión de seguridad en la región (Ver anexo 3). Para la aplicación del protocolo se recomienda:

a) Aplicar este protocolo de Gestión Territorial de la seguridad y prevención de la violencia a escala local, lo más recomendable sería a nivel de las Municipalidades, con la posibilidad de crear equipos técnicos enfocados a dar sostenimiento de las iniciativas de seguridad y prevención de la violencia.

b) Este protocolo de articulación de la coproducción habría de generar actividades de interlocución, gerencia y monitoreo de las estrategias de prevención surgidas a nivel local con los CCCI, las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales, etc.

c) Para fortalecer la Gestión Territorial de la prevención de la violencia los actores locales articulados en diversas instancias (CCCI, Redes Cantonales, Comisiones de Seguridad, Foros Locales de Seguridad, Estrategias Preventivas, Planes locales) tendrían que responsabilizar a grupos de trabajo por la labor: de diseño, implementación y monitoreo de estrategias preventivas.

d) Es importante la articulación de un grupo de actores locales que busquen potenciar a los CCCI, las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales **existentes que ejecutan estrategias a nivel territorial, surgidas desde el nivel nacional** (interinstitucional-CONAPAZ e intersectorial-CCCI) y en el nivel local (municipio, sociedad civil) brindando herramientas para la articulación y creación de acuerdos de coproducción con miras en la prevención.

e) La articulación de los actores a nivel local ha de aspirar a lograr **espacios técnicos de asesoría y gerencia** para la planificación al mediano plazo de las estrategias.

Cuadro 1

## Unidades de Gestión Territorial de la prevención de la violencia.

Lo óptimo para la aplicación de este protocolo de articulación y coproducción de la prevención es la creación de entes especializados a nivel local que vienen a dar sentido de articulación y formalidad a las iniciativas preventivas que se ejecutan desde el nivel nacional y el nivel local, que impactan en el territorio. Estos entes especializados tienen su expresión más directa en la formación de **Unidades de Gestión Territorial de la prevención de la violencia** dedicadas a la articulación de estrategias y planes locales, que Lo óptimo para la aplicación de este protocolo de articulación y coproducción de la prevención es la creación de entes especializados a nivel local que vienen a dar sentido de articulación y formalidad a las iniciativas preventivas que se ejecutan desde el nivel nacional y el nivel local, que impactan en el territorio. Estos entes especializados tienen su expresión más directa en la formación de **Unidades de Gestión Territorial de la prevención de la violencia** dedicadas a la articulación de estrategias y planes locales, que busquen como norte, la coproducción de la seguridad y la prevención de la violencia delictiva.

Alestaren focadas a un nivel local, las unidades de gestión territorial de prevención de la violencia habrían de ser instaladas en las Municipalidades, fortalecidas por un modelo de gestión dirigido a la labor de articulación y la coproducción de los actores involucrados en los temas de la seguridad y la prevención de la violencia.

La creación de las Unidades de Gestión Territorial también habría de concretarse de forma gradual, empezando por los municipios prioritarios y tomando en consideración las capacidades financieras y técnicas de que disponen. Estas unidades pueden ser conformadas por uno o más técnicos municipales en régimen de dedicación exclusiva o acumulando esa función con otras tareas en los servicios de la municipalidad.<sup>4</sup>

El acompañamiento y la articulación de tal unidad de gestión territorial de la prevención se expresarían en la creación de un Gestor Local de la Prevención de la Violencia<sup>5</sup> cuya función sería gerencial en el acompañamiento de las estrategias enfocadas a intervenir e impactar sobre la delictividad, la inseguridad, el temor y la violencia.<sup>6</sup>

*“El perfil de coordinador técnico es distinto al equivalente de aquel de las administraciones locales que lo nutren. Es una figura relativamente nueva en el panorama de la ciudad, de vez en vez viene definida como ideador, animador, manager... Más allá de estos términos, el coordinador local es un experto que*

4 Sobre esta materia ver EUROsociAL II – Efus, Propuesta de metodología para el fortalecimiento de la articulación interinstitucional entre el nivel central y el nivel local en prevención de la violencia (2014a, p.34-35).

5 “El cometido de los técnicos de las políticas de prevención y seguridad consistiría, por lo tanto, en una perspectiva operativo específica respecto de los temas y problemas del gobierno local, pero también –y sobre todo– en el saber integrar efectivamente la dimensión de la seguridad en el cuadro más amplio de las políticas e intervenciones de los entes locales, de su relación con otras instituciones no sólo estatales y con los ciudadanos, con los valores fundamentales de la libertad democrática y con el respeto de los derechos de cada ciudadano.” (EUROsociAL II- Efus, Líneas directrices para la articulación nacional/local en Panamá., 2014, p.17)

6 Lo que se propone es compatible con las recomendaciones presentadas al gobierno de Costa Rica por EUROsociAL II en el documento “Propuesta de metodología para el fortalecimiento de la articulación interinstitucional entre el nivel central y el nivel local en prevención de la violencia” (2014a, p.35-36). El Gestor Local de Prevención corresponde a “la figura del coordinador local de prevención de la violencia” (EUROsociAL II- Efus, Propuesta de metodología para el fortalecimiento de la articulación interinstitucional entre el nivel central y el nivel local en prevención de la violencia., 2014a, p. 35).

*gestiona la elaboración de los diagnósticos locales sobre la seguridad urbana, favorece la realización de los planos de acción aprobados por el conjunto de los socios y verifica la compatibilidad con los medios socios y verifica la compatibilidad con los medios a disposición, sobre entiende a las actividades propuestas y repropone las necesarias correcciones para alcanzar los objetivos prefijados." (EUROSOCIAL II - Efus, Líneas directrices para la articulación nacional/local en Panamá, 2014a, p.18)*

Según lo expuesto se observa cómo la gestión local de la prevención se convierte en una tarea vital en el desarrollo de la gestión de la coproducción de la seguridad, para ello este protocolo de articulación y actuación es vital, para favorecer un camino y una guía de acción de buenas prácticas para la prevención local de la violencia y el delito. Buscando responder a la intención expuesta se incluyen algunas de las características que ejercen **los actores locales en la prevención del Delito y la Violencia:**

- Actores que incluyan a profesionales con un perfil técnico y profesional en ciencias sociales, ciencias políticas, trabajo social, criminología, sociología o planificación social, con interés en la labor social y vocación por el trabajo de gestión intersectorial y articulación interinstitucional para conjuntar los diversos intereses locales.<sup>7</sup>
- En el caso de existir estrategias de seguridad y prevención, los actores habrían de gerenciar en conjunto a través de grupos de trabajo las articulaciones a nivel local, por eso hay que recuperar la importancia de alojar las actividades preventivas a nivel de las municipalidades.
- Los actores encargados han de dar seguimiento y monitoreo a las actividades y estrategias de coproducción de la seguridad y la prevención de los CCCL, las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales, etc.
- Han de diseñar alianzas, protocolos y coaliciones de prevención de la violencia acordes a los modelos de coproducción de la seguridad.
- Tener conocimiento de los conceptos y la doctrina preventiva costarricense; para ello ha de promover procesos de formación y recuperar buenas prácticas con miras a incidir sobre factores de riesgo a nivel local.

---

<sup>7</sup> "El "técnico" (o, mejor dicho, los "técnicos", puesto que los perfiles profesionales de estas figuras pueden llegar a ser muy diversos) de la seguridad ciudadana se van definiendo en Europa como en América Latina como una figura con conocimientos múltiples, caracterizada por unas necesidades profesionales, y por ende de formación, que remiten a las funciones de coordinación de las políticas de seguridad, entendidas como transversales y ubicuas en comparación con los "sectores" tradicionales que vertebran las políticas de los entes locales." (EUROSOCIAL II- Efus, Propuesta de Modelo de articulación de los gobiernos Nacional y local en la gestión de la seguridad ciudadana y la prevención de la violencia, 2015, p.6)

- Los actores locales han de hacer diagnósticos y mapeos de actores para fomentar las estrategias de acción de seguridad y prevención de la violencia.
- Priorizar las zonas, temas, poblaciones meta y ámbitos de intervención preventivos para recomendar las actuaciones de los CCCI, las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales, etc.
- Han de contribuir a la capacitación de los actores de la sociedad civil organizada.
- Los actores encargados de las acciones de seguridad y prevención han de crear recomendaciones fundadas en la evidencia para enfocar los recursos y proponer su distribución según riesgos y territorios priorizados por los CCCI, las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales, etc.

## 5. Protocolo de articulación para la coproducción de la seguridad

Luego de las recomendaciones expuestas en el documento, se presenta a continuación el protocolo de articulación de la coproducción de la seguridad y la prevención de la violencia y el delito. Se espera que este protocolo aporte a la gestión de una seguridad progresista y humana que aspire al mejoramiento de las prácticas preventivas en grupos sociales en riesgo.

- **Qué es un protocolo:** Un protocolo es una guía de trabajo para la toma de decisiones, donde se exponen los pasos necesarios y procedimientos lógicos para el logro de las iniciativas de acción de coproducción de la seguridad y prevención de la violencia. Puede mirarse este protocolo como un libro blanco que da recomendaciones estratégicas de gestión de la prevención para los CCCI, las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales de Costa Rica.

- **Cuál es su utilidad:** El protocolo recomienda acciones y soluciones a retos de la gestión de la seguridad y la prevención local en Costa Rica. Lo hace alrededor de las necesidades surgidas desde los actores. Asimismo señala cuáles serían las actuaciones de gestión más acertadas según la práctica de los y las participantes.

- **Quién lo ejecuta:** Este protocolo debe ser remitido a los actores de los CCCI, las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales, etc, y a la Secretaría

Técnica del mismo, en caso de que las estrategias de seguridad del cantón estén en redes de prevención, comisiones de seguridad u otra figura de gestión se les entregará para su discusión y realimentación según el contexto de articulación en el entorno local. Si estuviera activa la Unidad de Gestión Territorial de la prevención de la violencia, también ha de recibir de manera prioritaria el protocolo.

- **Quién puede utilizarlo:** se le ofrece a los participantes de los CCCI, las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales, etc. También se le ofrece a la ciudadanía organizada con la intención de informarle sobre los retos y las posibilidades de solución existentes en el campo de la seguridad.

- **Cómo se logró:** la información del protocolo surgió de las perspectivas de los y las participantes del CCCI Desamparados, San José, Costa Rica. Para obtener la información necesaria se buscó poner a los y las participantes en escenarios prácticos de coproducción, primero con la aplicación de entrevistas y luego con un taller de diseño de protocolos el cual hizo proyectar a los participantes diversos criterios de organización y gestión de la prevención.

- **Prioridades:** se plantean unos ejes, unos retos y unas soluciones. Las soluciones se priorizan de 1 en adelante, siendo la solución 1 la de más prioridad y así sucesivamente, avanzando a más soluciones (1,2,3,4, etc.)

### *5.1. Primera Etapa de Protocolo*

## **ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA COPRODUCCIÓN**

### **A. Liderazgo y toma de decisiones**

#### **A.1. Liderazgo técnico en las estrategias de prevención**

1. En la implementación de la coproducción de la seguridad el **liderazgo político a nivel local está en el Alcalde** quien designa en conjunto con diversos actores locales a un Gestor local de la Prevención del Delito y la Violencia que estaría alojado en la Municipalidad dedicado a la gerencia y desarrollo de estrategias de prevención.

2. En caso de fortalecer la capacidad institucional y para apoyar la función anterior es vital crear una **Unidad de Gestión Territorial de Prevención de la Violencia**, administrada y coordinada por el Gestor local de la Prevención del Delito y la Violencia el cual asumiría la gerencia de las Estrategias Preventivas de la Municipalidad a nivel técnico.

3. Para el desarrollo de estrategias de articulación de coproducción ha de **diseñarse un modelo de gestión** de las Unidades de Gestión Territorial de prevención de la violencia para facilitar el camino en que se organizará la coproducción y las

acciones de prevención de la violencia.

4. El gestor local tendría que ser un **profesional en el área de ciencias sociales, ciencias políticas, trabajo social, criminología, sociología o planificación social**, con una formación complementaria en prevención y seguridad que se adapte a la gestión de las **Estrategias Preventivas de la Municipalidad o nivel local**.

## A.2 Convocatorias se dan cada mes

1. En el desarrollo de las estrategias preventivas han de iniciarse un **ciclo de convocatorias y reuniones puntuales con control de asistencia de los actores en pleno y por ejes temáticos** con miras a afinar las actividades puntuales: salud, desarrollo local, niñez y adolescencia, etc.

2. Se ha de priorizar una **agenda de trabajo consensuada entre los actores en el diseño de las actividades de la estrategia**.

3. La agenda de trabajo habría de ser compartida con antelación a los equipos para su preparación previa a las sesiones.

4. Difundir los **resultados de las reuniones a través de minutas** sobre los acuerdos y los resultados de las actividades.

5. Hacer **reuniones extraordinarias en el territorio** coordinadas con la ciudadanía para fortalecer en la sociedad civil la corresponsabilidad.

6. En los procesos de articulación entre los actores se han crear acuerdos puntuales para las actividades preventivas. En este proceso **una institución ha de asumir el liderazgo** de los acuerdos en acompañamiento de otros actores colaboradores y de la sociedad civil.

## B. Tipo de compromiso y responsabilidades

### B.1 Límites de decisión de los mandos medios

1. Ha de crearse una **Comisión Ejecutiva que dé seguimiento a las Estrategias Preventivas** que lidere la Estrategia Preventiva de la Municipalidad a nivel local, para ver las posibilidades y límites en la gestión de las intervenciones.

2. Desde la Unidad de Gestión Territorial de Prevención de la Violencia habrían de **elevarse comunicaciones al espacio de la Comisión Ejecutiva de la Estrategia Preventiva de la Municipalidad** para solucionar las necesidades de carácter estratégico y de carácter político surgidas desde los actores en el territorio.



## B.2 Rotación de los participantes

1. Los actores incluidos en las estrategias preventivas han de definir un **funcionario titular que participe y otro suplente**. En caso de ausencia del titular el suplente asumirá el compromiso. El mantener este acuerdo es vital para el sostenimiento de las iniciativas de prevención, los acuerdos y los recursos brindados por los actores.

2. La pauta anterior cuenta **tanto a nivel institucional como de la sociedad civil**.

3. En caso de que varios funcionarios de alguna institución participen constantemente queda a negociación dentro de los CCCI, las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales, la aceptación de la cantidad de participantes, **siempre buscando la representatividad de los actores**.

## B.3 Plan Anual de las estrategias preventivas

1. Se ha de **desarrollar un Plan Anual de la Estrategia Preventiva local**, donde se contemplen las estrategias de acción y donde se vean las posibilidades de gestionar nuevos recursos institucionales y nuevas actividades innovadoras.

2. En el caso de las actividades de carácter preventivo la **Unidad de Gestión Territorial y prevención de la violencia** brindaría el apoyo en la operativización y gestión de las actividades surgidas del plan anual.

## B.4 Grupos de trabajo para conjuntar a los actores según ámbito temático y prioridades

1. Es vital crear grupos de trabajo según área temática, riesgo o problemática priorizada en la Estrategia Preventiva. Ejemplo: niñez, recuperación de espacios, seguridad, desarrollo local.

2. A su vez cada **grupo de trabajo ha de definir los riesgos y ámbitos temáticos específicos a su eje**, para intervenir cada año, esto habría de definirse en lo posible en los procesos de creación de los POIs para redirigir y priorizar algunas de las acciones conjuntas en las **Estrategias Preventivas a nivel local**.

3. **Cada año es importante hacer un encuentro sobre los avances y otro posterior sobre el camino a seguir en la próxima planificación de las estrategias o planes preventivos**.

4. El proceso anterior **invita a revisar los planes operativo institucionales** propuestos a ejecutar durante los periodos anuales por parte de los actores.

## C. Modelo organizacional de las estrategias

### C.1 Seguimiento de las actividades de la Estrategia Preventiva de la Municipalidad.

1. La tarea de seguimiento de las actividades concretas se facilitaría con la implementación de la: **Unidad de Gestión Territorial y Prevención de la Violencia**.

2. Los participantes de la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad** han de transformar los espacios de exposición de actividades de las instituciones, la ciudadanía o las ONGs en **presentaciones sobre articulaciones, acuerdos, resultados e impactos concretos en el tiempo**.

3. La **Unidad de Gestión Territorial y prevención de la violencia** dará seguimiento a los acuerdos de coproducción: coaliciones, alianzas y contratos.<sup>8</sup>

### C.2 Descentralización y la transferencia de recursos

1. Los CCCI, las Redes Cantonales, las Comisiones de Seguridad, los Foros Locales de Seguridad, las Estrategias Preventivas, los Planes locales, serían espacios liderados desde la Municipalidad permitiendo la **integración abierta de las diversas iniciativas existentes** en el territorio.

2. La Estrategia Preventiva de la Municipalidad ha de **articular las iniciativas existentes en el territorio: redes, planes, comisiones, estrategias, políticas, programas y proyectos** de seguridad y prevención de la violencia.

3. La aplicación de las **alianzas y los contratos de coproducción son una manera indirecta de avanzar los procesos de descentralización** debido a que buscan conjuntar recursos en territorios y poblaciones concretas.

### C.3 Modelo de articulación entre las instituciones

1. **Se recomienda la aplicación de procedimientos operativos que lleven a la aplicación de acuerdos** que conlleven a la formalización entre las partes, esto para favorecer la actuación entre las instituciones y para el desarrollo de estrategias, planes, redes y proyectos conjuntos. El modelo de acuerdos ha de ser estandarizado para mejorar la posibilidad de monitoreo y la sistematización de las buenas prácticas.

---

<sup>8</sup> En el Anexo 1 se presenta un modelo de plantilla para el desarrollo de modelos de acuerdo entre los actores para la formalización de las acciones.

2. En los procesos definidos por los POI habría de contemplarse los **acuerdos de manera planificada anualmente**, sin restringir la posibilidad de nuevas articulaciones.

3. Las articulaciones deberían ir determinadas hacia impacto específicos, medibles y evaluables a partir de criterios a establecer en el marco de la CONAPAZ, Plan Nacional de Desarrollo o a nivel sectorial. Por ejemplo: la disminución de la deserción escolar en la zona intervenida, intervenciones en jóvenes de 14 a 17 años de zonas prioritarias.

## C.4 Instituciones trabajan con poblaciones meta

1. En la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad** los actores han de articularse según **poblaciones meta en los espacios focalizados o territorios priorizados** donde se acumulan las desventajas sociales, esto sin excluir la universalidad de los servicios públicos. Por ejemplo: jóvenes de 15 a 21 años de Los Guido; niños (as) en la primera infancia de Pococí, Limón.

2. Las instituciones mediante un modelo de coproducción crean puentes de **colaboración para el manejo conjunto y planificado de poblaciones meta** según la competencia de cada la institución.

3. Es prioritario revisar la oferta de intervención social y del Estado y las Municipalidades según: género y grupo etario con miras a la creación de acuerdos de articulación entre los actores afines a estos grupos.

## D. Mecanismos de actuación recomendable para articular las estrategias conjuntas

### D.1 Heterogeneidad de los actores locales y articulación de las prioridades territoriales de las instituciones.

1. Las auditorías de seguridad y los diagnósticos darían la **potestad normativa para definir las zonas de intervención** que sean acordes a los fines institucionales y la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad**. El reto está en articular a los actores en actividades en zonas prioritarias de carácter constante y planificado.

2. Para lograr lo anterior se ha de hacer un **mapeo de actores** que facilitaría recomendaciones sobre cuáles actores pueden participar en la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad**.

3. Los mapeos habrían de ser guiados por la **Unidad de Gestión Territorial y la prevención de la violencia**.

4. La **Unidad de Gestión Territorial y la prevención de la violencia** habría de dictaminar mediante diagnósticos cuáles serían los lugares prioritarios a intervenir en el cantón.

5. Con miras a una **prevención con inteligencia** y para entender la **geografía de la violencia**, es vital invitar a los órganos de control para ofrecer información de los lugares más afectados por la violencia mediante mapas de hot spots y georreferenciación de la violencia delictiva.

## **D.2 Capacitación del funcionariado en temas preventivos**

1. La figura del **Gestor local de la Prevención del Delito** buscaría fortalecer la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad** buscando procesos de formación y capacitación del funcionariado en nuevas formas prevención y actuación ante los riesgos asociados a la violencia delictiva: prioridad en formación sobre pandillas, narcotráfico, crimen organizado.

## **E. Articulación de recursos en lo interinstitucional**

### **E.1 Logro de las iniciativas conjuntas.**

1. Fomentar el **desarrollo de acuerdos interinstitucionales que flexibilicen los proyectos en el territorio**: gestionar convenios y cartas de entendimiento.

2. En las sesiones entre los actores se ha de **avanzar de una etapa de compartir información a una etapa en que se logren estrategias y acciones conjuntas**, y que las presentaciones sean sobre impactos concretos en el territorio con la cantidad de personas involucradas.

### **E.2 Rol de las policías municipales.**

1. Formar y **enfocar a las policías municipales hacia actividades de la Estrategia Preventiva de la Municipalidad**.

2. Definir una **alianza de las policías municipales y las policías privadas** en el cantón.

3. Hacer un **convenio de formación y transferencia de capacidades desde el Ministerio de Seguridad** para las policías municipales.

4. Definir proyectos preventivos desde las policías municipales, para ello se han de revisar buenas prácticas o casos como: la seguridad comunitaria,

la policía orientada a la resolución de problemas, programas de barrios seguros o barrios en paz.

### **E.3 Herramientas de diagnóstico, planeamiento, seguimiento/monitoreo y evaluación en las zonas intervenidas**

1. El rol del **Gestor local de la Prevención del Delito** habría de asumir los procesos estratégicos de acompañamiento y seguimiento de las iniciativas de la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad**.

2. El gestor debería facilitar **espacios y recursos técnicos para el planeamiento, los diagnósticos, el monitoreo de la Estrategia Preventiva de la Municipalidad**.

3. Solicitar colaboración puntual al Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) para el **diseño de instrumentos de monitoreo, diseño de indicadores y su evaluación**.

4. Colaboración del MIDEPLAN para la definición de **indicadores de gestión, resultados e impacto para evaluar las estrategias implementadas en la Estrategia Preventiva de la Municipalidad**.

### **E.4 Modalidad de gestión del servicio de los actores institucionales**

1. Han de revisarse y acordarse con las jefaturas los arreglos institucionales para fomentar la visita de los funcionarios al campo o las comunidades afectadas por la violencia (como mensaje de confianza en la institucionalidad) en horarios de fin de semana o luego de las jornadas laborales, con el apoyo logístico necesario por parte de la institucionalidad.

2. En caso de necesidad el Alcalde habría de escribir comunicaciones a las jefaturas de los actores para reforzar la **importancia de flexibilizar la atención institucional en el territorio**.

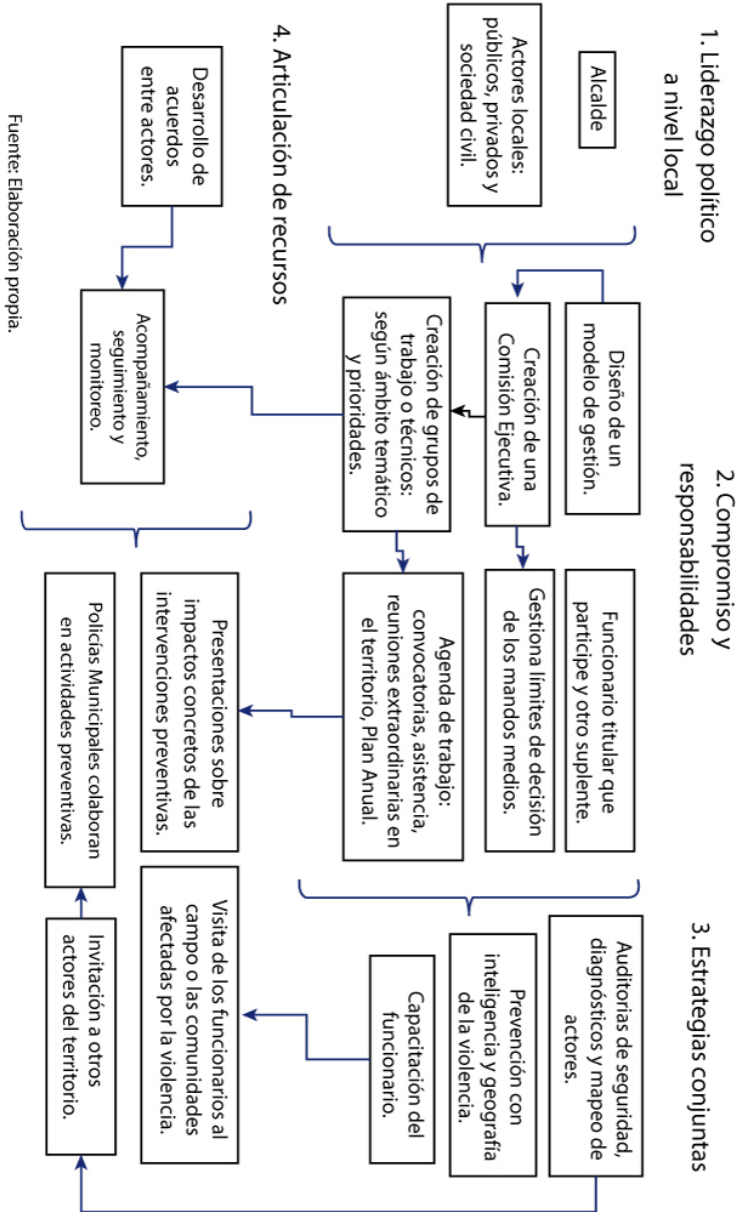
### **E.5 Inclusión de más actores en las estrategias preventivas**

1. Valorar la invitación de otros actores, por ejemplo: el Instituto Costarricense de Drogas (ICD), la Casa de Derechos, el Organismo de Investigación Judicial (OIJ), la Fiscalía, el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU).

2. **Articular con entes de control** para el desarrollo de acciones de prevención con inteligencia surgida desde el sector policial y judicial.

## Diagrama 1

### Organización y gestión de la coproducción



Fuente: Elaboración propia.

## *5.2. Segunda Etapa de Protocolo*

# **LA PARTICIPACIÓN Y LA CORRESPONSABILIZACIÓN EN LA COPRODUCCIÓN**

## **A. Participación de la sociedad civil y la ciudadanía**

### **A.1 Articulación de la ciudadanía para favorecer la prevención a nivel local en colaboración con las instituciones.**

1. Es necesario el desarrollo de **coaliciones ciudadanas** para la prevención de la violencia y el delito.
2. Organización de **Foros Locales de Seguridad** con grupos específicos: iglesias, comercio, vecinos, ONGs, etc.
3. Ha de **presentarse la Estrategia Preventiva de la Municipalidad a los ciudadanos**, para que su participación sea dialógica e informada, buscando que el ejercicio del soberano sea proactivo.
4. Hacer **sesiones extraordinarias de la Estrategia Preventiva de la Municipalidad en comunidades** organizadas en alianza con los ciudadanos que buscarían los lugares idóneos y ayudarían con la convocatoria y se involucrarían con la difusión de las acciones en la comunidad.
5. **Los ciudadanos que participan en la Estrategia Preventiva de la Municipalidad han de informarse sobre la oferta que se brindan en las estrategias para comunicarlo en los espacios participativos de los cuales son parte.**

### **A.2 Conocer a las organizaciones civiles existentes en el cantón.**

1. Recuperar la **información sobre los actores locales mediante la Municipalidad, Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) e Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)**, pues tienen grandes posibilidades de articulación, comunicación y acceso a las comunidades del cantón.
2. Se ha de **desarrollar un mapeo de actores comunitarios a modo de diagnóstico** para fortalecer espacios con menores grados de organización y facilitar espacios a los grupos organizados.
3. Identificar **líderes comunitarios que podrían involucrarse a la Estrategia Preventiva de la Municipalidad.**
4. Durante las actividades con la ciudadanía sistematizar un **listado con el nombre de los actores y sus iniciativas**, para ir profundizando en un mapeo de diagnóstico a modo oferta organizativa del cantón.

### A.3 Promoción de la participación en todo el cantón

1. Un proceso que fomentaría la participación estarían en la creación de **fondos de estímulo desde el Municipio para la participación** en proyectos de prevención en los barrios que sean parte de las zonas de intervención de las estrategias o planes preventivos a nivel local.

2. Se han de **formar a los vecinos en diseño de proyectos preventivos**: ¿Cómo hacerlos, formularlos y presentarlos ante la municipalidad?

3. **Invitar a los ciudadanos a recuperar y apropiarse de los espacios públicos** como estrategia para fortalecer el capital social y el compromiso cívico a través de actividades lúdicas.

4. También sería vital abrir los espacios escolares para los jóvenes y niños, claramente bajo un plan de activación de espacios públicos para la ciudadanía y la juventud.

### A.4 Formación de los líderes en el contexto institucional.

1. La existencia de un gestor de la prevención habría de **facilitar espacios de formación para los líderes comunales** sobre las formas de articularse con la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad** en coordinación con las instituciones estatales.

2. Buscando **recursos externos y de cooperación** podrían definirse **proyectos de prevención planeados e implementados por la ciudadanía organizada**, también con el fin de vincularlos a la lógica de actuación de la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad**.

### A.5 Mecanismos de participación ciudadana en las estrategias preventivas locales

1. Ha de crearse una **oferta de formación para los grupos organizados en temas de cultura ciudadana, cultura de la legalidad, convivencia y prevención** buscando formas propositivas de articulación con la sociedad civil.

2. Involucrar a la ciudadanía organizada de diversos distritos del cantón en **Foros Locales de Seguridad o Mesas de Trabajo en Seguridad**, que sean autónomas y presenten una agenda sobre las problemáticas locales a los actores de la estrategia de seguridad y prevención.

3. Buscar la responsabilización de los vecinos mediante creación de proyectos conjuntos con los actores de la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad**.

4. Los representantes de la sociedad civil tendrían un representante titular y un suplente en la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad**.



## B. Alianzas con el sector privado

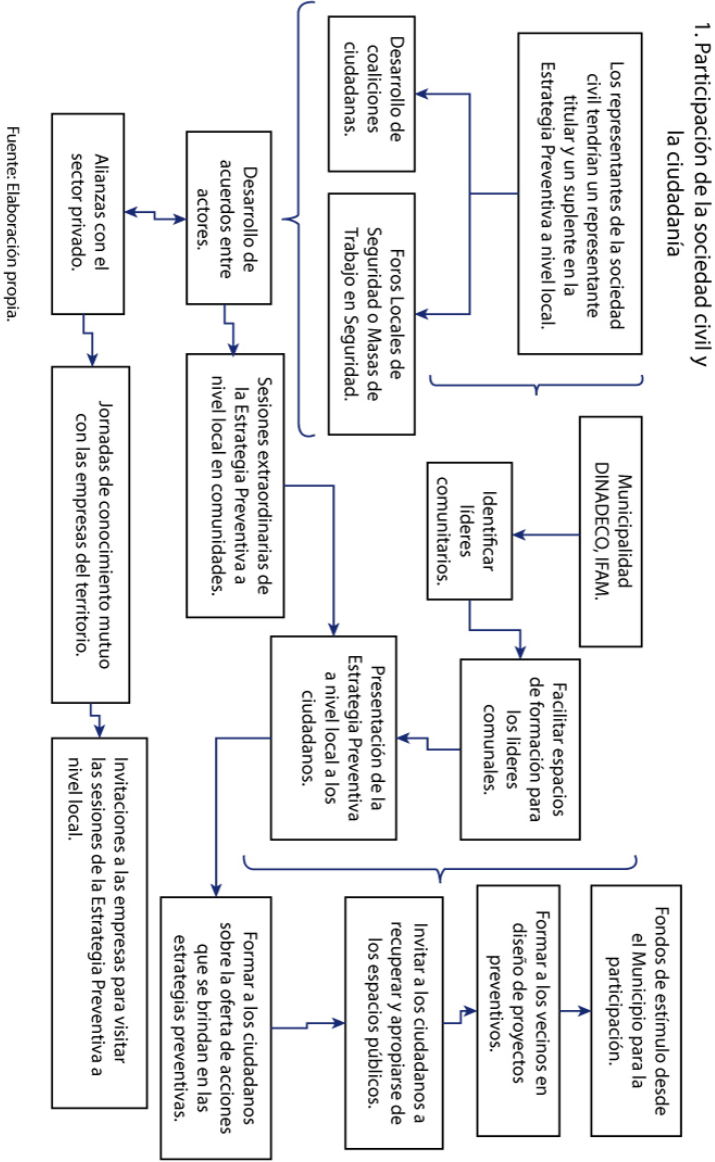
### B.1 Vínculo con el sector privado.

1. Creación de **jornadas de conocimiento mutuo con las empresas del territorio** para implicarlas en los programas sociales existentes en la Estrategia Preventiva de la Municipalidad.

2. Enviar a las empresas invitaciones a visitar las sesiones de la **Estrategia Preventiva de la Municipalidad** con miras a fortalecer las alianzas público-privadas.

3. Se ha de definir un modelo de alianzas público-privadas que sea de conocimiento de común de los actores de **la Estrategia Preventiva de la Municipalidad** para facilitar el avance de la coproducción de la seguridad.

**Diagrama 2**  
**La participación y la corresponsabilización en la coproducción**



### *5.3. Tercera Etapa de Protocolo*

## **LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**

### **A.Difusión y comunicación**

#### **A.1 Estrategia comunicativa**

1. Creación de un **boletín que sea publicado** y entregado a los diversos actores de **la Estrategia Preventiva de la Municipalidad** (correo, Facebook municipalidad, whatsapp).
2. **Campaña de prevención de la violencia en el Cantón:** recuperando la identidad local en el cantón (mupis, radio, afiches).
3. Creación de **sesiones extraordinarias de la Estrategia Preventiva de la Municipalidad coordinadas con las comunidades**, colegios o asociaciones de desarrollo.
4. Programar **ferias informativas sobre los resultados la Estrategia Preventiva de la Municipalidad** que sean llevadas a las comunidades.

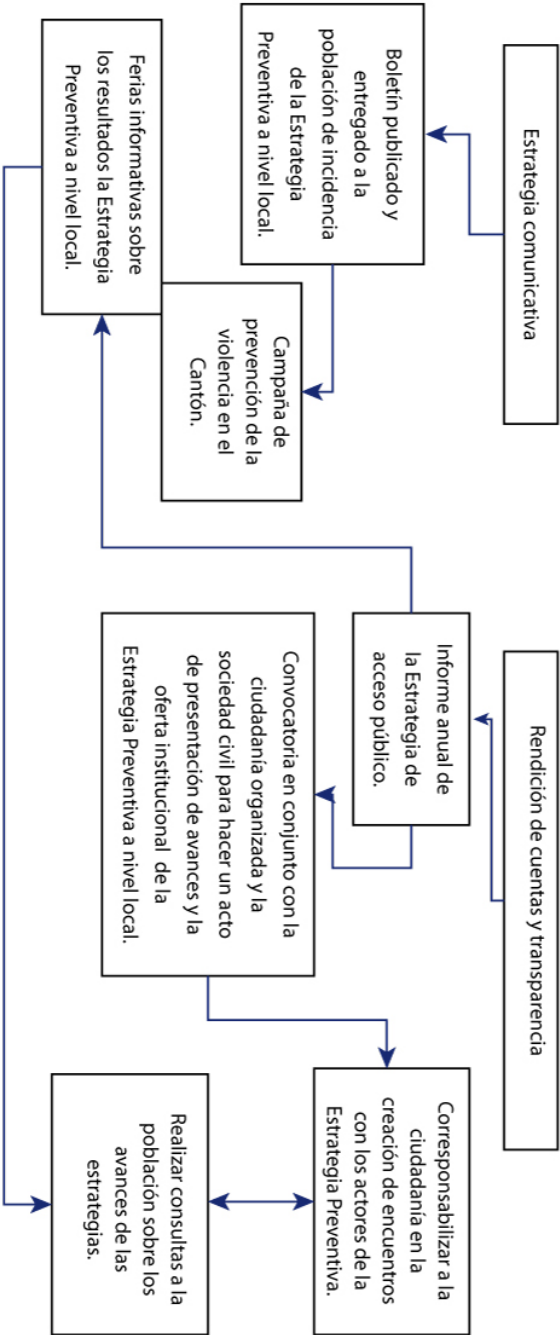
#### **A.2 Rendición de cuentas y transparencia**

1. Hacer una **convocatoria en conjunto con la ciudadanía organizada y la sociedad civil para hacer un acto de presentación de avances y la oferta institucional de la Estrategia Preventiva de la Municipalidad.**
2. Buscar **corresponsabilizar a la ciudadanía en la creación de encuentros con los actores de la Estrategia Preventiva de la Municipalidad.**
3. **Informe anual de acceso público sobre los avances de la Estrategia reventiva de la Municipalidad.**
4. Realizar **consultas a la población** (jóvenes, mujeres, adultos mayores) para la toma de decisiones.

### Diagrama 3

## La importancia de la comunicación

#### 1. Difusión y comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Breuillard, Michèle. (2014). Politique de la Ville in Lille. En *Regenerating urban neighbourhoods in Europe*, de Céline Widmer & Daniel Kübler (Edts.), 45-64. Aarau, Suiza: Centre for Democracy Studies Aarau, Universität Zürich.
- Body-Gendrot, Sophie. (2014). The politics of neighbourhoods regeneration in Paris. En *Regenerating urban neighbourhoods in Europe*, de Céline Widmer & Daniel Kübler (Edts.), 81-130. Aarau, Suiza: Centre for Democracy Studies Aarau, Universität Zürich.
- CIPC. (2008). *Informe internacional sobre la prevención de la criminalidad y la seguridad cotidiana: tendencias y perspectivas*. Quebec, Canadá: Centro internacional para la prevención de la criminalidad (CIPC).
- Chaline, C. (2011). *Les politiques de la ville* (7.a ed.). París: Presses Universitaires de France.
- EUROSociAL II - Efus. (2015) Nobili, Gian Guido. *Propuesta de Modelo de articulación de los gobiernos Nacional y local en la gestión de la seguridad ciudadana y la prevención de la violencia*. Emilia-Romaña.
- \_\_\_\_\_. (2014a), Franco, Vasco, y Ximena Anwandter. *Propuesta de metodología para el fortalecimiento de la articulación interinstitucional entre el nivel central y el nivel local en prevención de la violencia*. París.
- \_\_\_\_\_. (2014b) Nobili, Guian Guido, Lorena Cohan, Vasco Franco, y Josehp Lahosa. *Líneas directrices para la articulación nacional/local en Panamá*. París.
- EUROSociAL II. (2015) Proyectos Estratégicos Consultoría. *Modelo Regional de Política Integral para la Prevención de la Violencia y el Delito*. Socios operativos: Efus - OIJJ. Socio coordinador: Expertise France. Consultoría: Proyectos Estratégicos Consultoría.
- Foro Europeo para la Seguridad Urbana. (2007). *Guía sobre las Auditorías locales de seguridad. Síntesis de la práctica internacional*. Guía, Foro Europeo para la Seguridad Urbana, París.
- Frei, Jorge. (2013). *Apostemos por la coproducción de la seguridad ciudadana*. <http://www.revistahumanum.org/revista/apostemos-por-la-coproduccion-de-la-seguridad-ciudadana/#sthash.zqENJPly.dpuf>.
- Gobernación de Antioquia. (2013). *Unidades móviles para la prevención de la violencia en el marco de los derechos humanos*. Medellín: Banco de Buenas Prácticas en prevención del delito en América Latina y el Caribe.
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2013). *Programa Barrio Adentro*. Buenos Aires: Banco de Buenas Prácticas en prevención del delito en América Latina y el Caribe.
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2015). *Estrategia de Desarrollo, Prevención de la Violencia y el Delito, Desamparados 2015-2018*. San José, Costa Rica: Gobierno de la República de Costa Rica, Despacho de la Primera Dama de la República, Mercedes Peñas Domingo, Viceministerio de Paz, Municipalidad de Desamparados.
- Hernández, Lola. (2013). Plan mejora. *Hacia una nuevo modelo de servicios sociales municipales*. Barcelona: Ajuntament de Mollet del Vallès.

- Municipalidad de Estación Central (2015). *Dirección de Seguridad, Prevención y Participación Ciudadana*. Santiago, Chile: Municipalidad Estación Central.
- Municipalidad de Peñalolén. (2013). *Plan Integral de Barrios Seguros*. Santiago, Chile: Banco de Buenas Prácticas en prevención del delito en América Latina y el Caribe.
- Prefeitura de Diadema. (2006). *Seguridad Pública: Medidas de Transformación* (Diadema, Brasil) .Dubai: Concurso Internacional de Buenas Prácticas de Dubai. Experiencia catalogada como BEST. (Best Practices Database).
- Putnam, Robert. (1999). *Le déclin du capital social aux États-Unis. Lien Social et Politiques*, 41, 13-22
- Solís, Julio. (2015). *Seguridad ciudadana y prevención de la violencia en Costa Rica. Estrategia operativa de coproducción y corresponsabilidad*. San José, Costa Rica: Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Willekens, Philip, y Luc Devroe. (2007). «Prevención del Delito en Belgica: Contratos de Seguridad y Prevención.» En *Estrategias y mejores prácticas en prevención del delito en relación a áreas urbanas y juventud en riesgo*, de Margaret Shaw y Kathryn Travers, 69-74. Bangkok, Tailandia: Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad.

## Anexo I

### **Modelo de acuerdo de coproducción de la seguridad y la prevención del delito**

A continuación se les presenta un modelo de acuerdo para formalizar la articulación de propuestas de acción conjunta y corresponsabilización de la coproducción de la seguridad.

Los cuadros buscan revisar y ordenar las acciones de coproducción de la seguridad y la prevención de la violencia, para ello se plantea la necesidad de puntualizar en cada acuerdo sobre: el contacto de los y las participantes, el objetivo del acuerdo, la actividad de coproducción, el acuerdo de corresponsabilidad y la cronogramación de trabajo de cada acuerdo.

Luego se presentan dos plantillas que implican el seguimiento del cronograma del acuerdo (cumplimiento y avance de compromisos cronogramados) y una tabla de monitoreo de las actividades.

Ha de sostenerse la importancia de este modelo de acuerdos para formalizar y fortalecer los procesos de monitoreo y sistematización de las estrategias de seguridad y prevención a nivel local.

| 1. Encargados del acuerdo |             |               |  |
|---------------------------|-------------|---------------|--|
| Nombre_____               | Correo_____ | Teléfono_____ |  |
| Nombre_____               | Correo_____ | Teléfono_____ |  |
| Nombre_____               | Correo_____ | Teléfono_____ |  |

| 2. Objetivo del acuerdo  |
|--|
| <b>Escriba el objetivo del acuerdo:</b>  |
| <b>Ejemplo:</b> Diseñar una estrategia conjunta entre el IMAS y el INA para ofrecer un mapeo de familias e integrarlas en procesos de formación. |

| 3. Actividad de coproducción: herramienta para el seguimiento (Ejemplo IMAS-INA) |  |   |   |   |   |                                 |   |                         |   |
|--|--|---|---|---|---|---------------------------------|---|-------------------------|---|
| Actividad Programada   | Señale cuáles planes, programas o proyectos institucionales están involucrados | Meta de la actividad  | Señale la Población   | Señale el territorio a impactar               | Señale cuáles actores de la sociedad civil de integrarán                                    | Actor encargado                 | Actores colaboradores                                   | Plazo propuesto         | Impacto esperado  |
| Mapeo de Familias beneficiarias y acciones formativas para el desarrollo         | Plan Puente al Desarrollo. Actividad Institucional INA                         | Identificación de las 450 familias y selección de jóvenes para actividades formativas | 450 familias de los distritos prioritarios San Miguel y Los Guido | Distritos prioritarios San Miguel y Los Guido | Líderes comunales, Asociaciones de Desarrollo, grupos religiosos y ONG presentes en la zona | Instituto Mixto de Ayuda Social | Asociaciones de Desarrollo Comunal y Líderes Comunales. | Julio 2015 a Enero 2016 | Tener el 100% de las familias identificadas y de ese grupo unos 5% incluidas en procesos formativos |



| 4. Acuerdo de corresponsabilidad: Roles y Responsabilidades <sup>9</sup> |       |   |
|--|-------|---|
| Actores  | Roles | Responsabilidades   |
| IMAS   |       | Impacto esperado en la “Estrategia de Desarrollo, Prevención de la Violencia y el Delito, Desamparados 2015-2018” |
| INA  |       |   |
| Otros actores  |       |   |
| Otros actores  |       |   |

| 5. Cronograma de trabajo: Eje de Desarrollo Local <sup>10</sup>   |  |  |   |  |  |        |
|---|--|--|---|--|--|--------|
| Acción Estratégica  | Jul-15   | Ago-15   | Setiembre-15  | Oct-15   | Nov-15   | Ene-16 |
| 17. Programa de Transferencias y fortalecimiento de Familias en Condiciones de especial vulnerabilidad. | Identificación de familias con perfil para el Programa de Atención Integral. | Tramitación de subsidios a las familias seleccionadas.<br><br>Inicio de confección de los planes a cada familia. | Primera quincena: continuación con la elaboración de los planes familiares.<br><br>Segunda quincena: inicio de desarrollo de la estrategia. | Ejecución de la estrategia y participación Interinstitucional en la intervención | Ejecución de la estrategia y participación Interinstitucional en la intervención familiar. |        |

<sup>9</sup> Se reafirma que los actores responsables se reflejan en personas concretas que asumirán la corresponsabilización y que deben: a) programar, gestionar y reportar avances de las actividades; b) identificar restricciones y Alertas; c) identificar y validar oportunidades comunicacionales; d) realizar reporte ejecutivo de logro y estado de las actividades ligadas a la gestión; e) mantener informado a la unidad coordinadora de la estrategia sobre el avance y logro de la intervención.

<sup>10</sup> Para cada espacio vacío: ponga una fecha concreta, lugar de la intervención territorial, instituciones colaboradoras y sociedad civil involucrada. El cronograma puede ser más específico, por semanas o quincenas.

Herramientas para el monitoreo de las acciones conjuntas.<sup>11</sup>

| 6. Cumplimiento y avance de compromisos cronogramados por sub-actividad según acuerdo de coproducción <sup>12</sup> |                   |        |                |        |        |        |        |
|---|-------------------|--------|----------------|--------|--------|--------|--------|
| Acción Estratégica  | Jul-15            | Ago-15 | Setiembre 2015 | Oct-15 | Nov-15 | Dic-15 | Ene-16 |
| Ejemplo: 17. Programa de Transferencias y fortalecimiento de Familias en Condiciones de especial vulnerabilidad.    | 50% <sup>13</sup> | 25%    | 0%             | 0%     | 0%     | 0%     | 0%     |

| 7. Tabla de monitoreo de las actividades de coproducción de la seguridad y prevención |           |    |               |  |
|---|-----------|----|---------------|--|
| Criterio  | Se Cumple |    | Observaciones |  |
|   | Si        | No |               |  |
| Presenta Objetivo   |           |    |               |  |
| Define Actividad programada   |           |    |               |  |
| Señala los Planes, programas o proyectos institucionales involucrados                 |           |    |               |  |
| Presenta la Meta de la actividad  |           |    |               |  |
| Señala la Población   |           |    |               |  |
| Señala el territorio a impactar   |           |    |               |  |
| Presenta a los actores de la sociedad civil integrados en la actividad                |           |    |               |  |
| Señala el Actor encargado   |           |    |               |  |
| Señala los actores colaboradores  |           |    |               |  |
| Define el Plazo propuesto   |           |    |               |  |
| Señala el Impacto esperado  |           |    |               |  |
| Presenta los Roles de los actores   |           |    |               |  |
| Expone las responsabilidades de las contrapartes                                      |           |    |               |  |
| Presenta un Cronograma de trabajo según actividad y/o acción estratégica              |           |    |               |  |

11 Este instrumento lo manejaría la Comisión Ejecutiva, el Secretario Técnico o el Gestor Local de la Prevención de la violencia que dirige la estrategia.

12 Según cada mes señale el avance de las actividades logradas. Este casilla se llenaría luego del acuerdo, buscando el monitoreo de las acciones.

13 Según las pautas se plantean cinco rubros de cumplimiento de sub-actividades del acuerdo: 100% (cumplida), 75% (muy avanzada), 50% (avanzada), 25% (algo avanzada), 0% (sin avance).

## Anexo 2

### Las formas de la coproducción

La coproducción está en cercanía a la gobernanza multinivel, la pluralidad de actores y la prevención multiagenciada que buscarían llevar a cabo una serie de acuerdos con miras a la implementación de estrategias preventivas. Dentro de las formas privilegiadas se observan las estrategias interinstitucionales, los contratos, las alianzas público-privadas y las coaliciones con la ciudadanía, que buscan convertir a las articulaciones en acuerdos formales que puedan ser monitoreados en el tiempo.

#### Alianzas y coaliciones preventivas

Las alianzas (partnership) buscan articular la voluntad política de las instituciones y municipios en temas de responsabilización por la prevención en conjunto con la sociedad civil (sector privado y ciudadanía). Así se señala en el insumo del programa EUROsociAL- Efus, Propuesta de metodología para el fortalecimiento de la articulación interinstitucional entre el nivel central y el nivel local en prevención de la violencia (2015, p.6) que este tipo de articulaciones tienen la potencialidad de articular el nivel local, regional y el nivel nacional.

“Es una forma de utilizar los recursos y habilidades de una determinada comunidad, de tal forma que todos los asociados se benefician. Su objetivo es maximizar la eficiencia y eficacia de los planes/programas de prevención mediante el apoyo cooperativo de otras instituciones ya operantes (escuelas, hospitales, servicios sociales, culturales y deportivos, etc) y de la participación activa de la comunidad involucrada.” (EUROsociAL- Efus, Propuesta de metodología para el fortalecimiento de la articulación interinstitucional entre el nivel central y el nivel local en prevención de la violencia, 2014a p.6)

El valor de las alianzas está en articular la voluntad política y el liderazgo de los actores locales, cómo son, los municipios, sector privado y la ciudadanía en temas de responsabilización por la prevención: a) se privilegian las **alianzas público-privadas** para el desarrollo de acciones de responsabilidad social empresarial; b) el desarrollo de **coaliciones con la ciudadanía y las comunidades** para convertirlas en grupos de interés buscando la organización de acciones preventivas.

En los casos de una ciudadanía activa participante, las responsabilidades deben ser claras ante los marcos de intervención en temas de seguridad en función de acciones de prevención que intervengan de manera indirecta sin poner en riesgo a la población ante grupos delictivos organizados. Las coaliciones con la ciudadanía permiten recuperar la flexibilidad de las situaciones, el contexto y la complejidad de los hechos de violencia y delito que quieren ser impactados en barrios, comunidades y distritos.

## Convenios y contratos de seguridad

Las alianzas y las coaliciones se movilizan en un grado de acuerdo de confianza y voluntad política que reafirma la importancia de la acción colectiva. También surgen los contratos y los convenios que en definitiva buscan formalizar los acuerdos interinstitucionales y las diversas estrategias involucrando a los actores de forma programada según el diseño de políticas públicas: estrategias, programas y proyectos.

En el insumo de EUROsociAL II – Efus, Propuesta de Modelo de articulación de los gobiernos Nacional y local en la gestión de la seguridad ciudadana y la prevención de la violencia (2015, p.15) se señala cómo estos acuerdos han de derivar en varios puntos que favorecen la gestión local de la seguridad en las políticas públicas de seguridad, entre ellas, el diagnóstico de los problemas de seguridad en los territorios, el diseño de programas estratégicos, las búsqueda de acciones concertadas (en analogía de la coproducción de la seguridad). Los contratos a su vez necesitan de la iniciativa de las coordinaciones locales, también de la activación de mesas de concertación buscando la definición de un documento preliminar de convenio o acuerdo, con miras a la aprobación del mismo a través de un cuadro estratégico donde se presentan las actividades pautadas, finalmente la aprobación del documento y la firma del contrato.

En Francia según lo expuesto por EUROsociAL II – Efus en el documento Líneas directrices para la articulación nacional/local en Panamá (2014b, p.9) los Contratos Locales de Seguridad<sup>14</sup> han tenido gran éxito debido a que ayudan a administrar de manera coordinada las políticas de seguridad, involucrando dos condiciones, el punto de vista territorial y la proximidad con los ciudadanos.<sup>15</sup> En el ámbito de la articulación nacional y local, Willekens y Devroe (2007, p.69-74) hacen un aporte importante al presentar los contratos de seguridad y prevención como una buena práctica en el caso Belga. Señalan cómo el surgimiento en 1992 de contratos entre el gobierno federal y los municipios proporcionaron de forma innovadora una estructura permanente especializada en la prevención que responde a las necesidades y problemas específicos de los territorios. Estos contratos también ayudan a desarrollar políticas a nivel local que sirven de base para la articulación con as políticas de otros socios, tanto penales como administrativos.

---

14 Francia tiene la más larga experiencia europea de contratos de seguridad, actualmente designados "contrat urbain de cohésion sociale" (contratos urbanos de cohesión social), que constituyen programas plurianuales para la implementación de una estrategia nacional de "politiques de ville" (políticas de ciudad), involucrando el gobierno y las administraciones regionales y municipales, junto con la participación comunitaria y ciudadana. Sobre estos temas y las experiencias específicas de las ciudades de Lille y de París, v. Breuillard, 2014, pp. 47- 57, Body-Gendrot, 2014, pp. 90-117, Chaline, 2011.

15 "Por ejemplo en Francia, las circulares que prevén la firma de contratos locales de seguridad entre algunos servicios del Estado y las colectividades locales, instituyeron los diagnósticos a partir de 1997. El año siguiente, Inglaterra hace obligatoria la realización de auditorías en el Crime & Disorder Act. Diagnósticos sistemáticos fueron instaurados en Bélgica en el 2001 y desde hace algunos años en Australia y Nueva Zelanda." (CIPC, 2008, p.167)

## Anexo 3

### Recomendaciones de buenas prácticas

| Buenas prácticas en coproducción de la seguridad y prevención de la violencia y el delito  |  |
|--|--|
| Buenas prácticas de prevención multiagenciada  | Gestión de la coproducción desde los municipios  |
| <p><b>Plan Integral de Barrio Seguro. Peñalolén, Chile.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se trabajó en barrios focalizados.</li> <li>- Se buscó fomentar la co-gestión y la corresponsabilidad en barrios.</li> <li>- Logró el diseño de mesas Barriales de trabajo.</li> <li>- El municipio asumió un rol de liderazgo: articulando a los distintos actores.</li> <li>- Articulación de actores mediante: promoción de la participación ciudadana, organizaciones sociales y comunitarias, instituciones y actores a nivel barrial, gremios grupos relacionados a servicios y comercio.</li> </ul>                                  | <p><b>Plan Mejora. Hacia un nuevo modelo de servicios sociales Municipales. Mollet del Vallès, Barcelona.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscó potenciar el trabajo en red y la colaboración.</li> <li>- Se fomentan las relaciones de cooperación, para crear puentes y lazos entre los servicios sociales municipales y las entidades de la ciudad.</li> <li>- Se establecen compromisos compartidos para la prestación de servicios.</li> <li>- Se promueve el voluntariado social en las empresas.</li> <li>- Creación de jornadas de conocimiento mutuo con las empresas del territorio para implicarlas en los programas sociales existentes.</li> </ul> |
| <p><b>Programa Barrio Adentro. Altos de San Lorenzo, Argentina.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología enfocada al territorio: al barrio sin una sede física específica.</li> <li>- Flexibilidad en los formatos adecuados a las necesidades de los sujetos y los territorios intervenidos.</li> <li>- Énfasis en la promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes.</li> <li>- Perfil profesional en la conformación del equipo ejecutor y gestión.</li> </ul>   | <p><b>Dirección de Seguridad, Prevención y Participación Ciudadana en la Estación Central Santiago, Chile.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Articula toda la oferta local existente en materias de seguridad ciudadana y asistencia a víctimas.</li> <li>- Apoya en la implementación de proyectos y acciones que ayuden a reducir las condiciones de riesgo de los entornos urbanos.</li> <li>- Se han creado diversas iniciativas de articulación: Consejos Comunales de Seguridad, Equipo de Gestores Territoriales, Mesas Preventivas Escolares, Mediación Comunitaria.</li> </ul>   |
| <p><b>Unidades Móviles para la prevención de la Violencia en el Marco de los Derechos Humanos. Medellín, Colombia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades Móviles Integrales para desplazar profesionales al territorio donde están las poblaciones afectadas.</li> <li>- Acercamiento de la administración pública a la ciudadanía.</li> <li>- Se da la priorización de los temas de violencia intrafamiliar según subregiones para focalizar las intervenciones.</li> <li>- En la construcción de la agenda se buscan acuerdos concertados con las Alcaldías Municipales, con miras a la coordinación institucional.</li> </ul> | <p><b>Seguridad Pública: Medidas de Transformación. Prefeitura de Diadema, Brasil.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de un Consejo de Seguridad Municipal, socio en la gestión de las políticas públicas.</li> <li>- Integración de la Guardia Civil Municipal y de la Policía Civil y Militar.</li> <li>- Participación comunitaria donde se animó a la sociedad civil organizada a participar en la toma de decisiones.</li> <li>- El ayuntamiento priorizó una política permanente de prevención y combate de la violencia con los cuerpos policiales mediante programas como: Ángeles del Barrio</li> </ul>  |
| <p>Fuentes: elaborado a partir de Municipalidad de Peñalolén (2013), Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2013), Gobernación de Antioquia (2013), Hernández (2013), Municipalidad de Estación Central (2015), Prefeitura de Diadema (2006)</p>  |  |

## Anexo 4

### Metodología del protocolo

Debido a la necesidad expuesta en el contexto institucional costarricense y bajo la colaboración estratégica de EUROsocial II se buscó aportar al siguiente objetivo: Desarrollar un protocolo de articulación de la coproducción desde el nivel nacional y territorial, a modo de guía de acción para el desarrollo de estrategias conjuntas y la organización de la prevención de la violencia y el delito en Costa Rica.

En general se definieron varias actividades para el logro del objetivo expuesto según lo que se observa en el cuadro 1:

| Metodología de actividades Protocolo de Articulación  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión de experiencias y buenas prácticas operativas de coproducción en la región Latinoamericana.</li><li>• Encuentro de validación de la “Estrategia de Desarrollo, Prevención de la Violencia y el Delito, Desamparados 2015-2018.”</li><li>• Presentación de metodología del Protocolo a las y los participantes del CCCI de Desamparados.</li><li>• Aplicación de un taller de protocolos de coproducción desde la experiencia de los actores del CCCI de Desamparados.</li><li>• Sesión de formación a los funcionarios del CCCI en los procesos de coproducción y su vinculación con los enfoques de factores de riesgo.</li><li>• Entrevistas a actores participantes (análisis y sistematización).</li></ul> |

Fuente: elaboración propia.

Para lograr llevar a cabo la metodología se definió un modelo de trabajo en el que se le indicó a los y las participantes del Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional (CCCI) que proyectarán sus actuaciones prácticas en el desarrollo de la “Estrategia de Desamparados”. La metodología buscó además obtener información sobre las actuaciones proyectadas de los y las participantes, derivadas de la incorporación normativa de sus labores institucionales como reflejo del proceso de actuación en la lógica institucional costarricense.

En relación a la actividad del taller de protocolos, este buscó organizar a los actores según grupos de trabajo en relación a los siguientes ejes estratégicos: a) convivencia ciudadana y paz social, b) promoción de la salud, c) desarrollo local, d) niñez y adolescencia. Luego se les presentaron a los y las participantes varios postulados a los que el protocolo aportará en la gestión de la coproducción. Las temáticas se enfocaron principalmente a la gestión de la seguridad en el contexto del CCCI de Desamparados, Costa Rica.

| Líneas estratégicas del protocolo de articulación                        |  |
|--|--|
| <b>1. La organización y gestión de la copro-ducción.</b>                 | 1.1 Liderazgo y toma de decisiones.<br>1.2 Modelo organizacional de las estrategias<br>1.3 Tipo de compromiso y responsabilidades<br>1.4 Organización y socios a nivel interinstitucional.<br>1.5 Articulación de recursos en lo interinstitucional.<br>1.6 Mecanismos de actuación recomendable para articular las estrategias conjuntas. |
| <b>2. La difusión e información en la co-producción de la seguridad</b>  | 2.1 Estrategia comunicativa<br>2.2 Creación de Foros Locales de Seguridad<br>2.3 Mecanismos de rendición de cuentas y transparencia.   |
| <b>3. La participación y la corresponsabilización en la coproducción</b> | 3.1 Vinculación de la ciudadanía y los grupos organizados de la sociedad civil.<br>3.2 Alianzas con proyectos de responsabilidad social empresarial y recursos de la empresa privada.  |

Fuente: elaboración propia.

La intención de las actividades se dirigió a la obtención de información de primera mano sobre las formas de organización desde el CCCI Desamparados. Posteriormente se aplicaron entrevistas a actores claves con la intención de delimitar los elementos problemáticos y las necesidades de los actores a los que se dirige este protocolo, lográndose así un proceso de saturación consistente de la información. También se hizo una revisión de buenas prácticas en relación a la prevención multiagenciada desde el nivel local y municipal para aportar a las líneas estratégicas y robustecer las evidencias de las actuaciones posibles y recomendables para el protocolo de articulación.









Consortio Liderado por



Socios Coordinadores



Participan más de 80 Socios Operativos y Entidades Colaboradoras de Europa y América Latina

**EUROSociAL** es un programa de cooperación regional de la Unión Europea con América Latina para la promoción de la cohesión social, mediante el apoyo a políticas públicas nacionales, y el fortalecimiento de las instituciones que las llevan a cabo. EUROSociAL pretende promover un diálogo euro-latinoamericano de políticas públicas en torno a la cohesión social. Su objetivo es contribuir a procesos de reforma e implementación en diez áreas clave de políticas, en ciertas temáticas, seleccionadas por su potencial impacto sobre la cohesión social. El instrumento del que se dota es el de la cooperación institucional o aprendizaje entre pares: el intercambio de experiencias y la asesoría técnica entre instituciones públicas de Europa y de América Latina.



[www.eurosoci-al-ii.eu](http://www.eurosoci-al-ii.eu)