



Lecciones de oficinas eficaces de prevención de la violencia

Hernán Flom, PhD
con Alfredo Malaret Baldo
Enero de 2024



**PEACE
IN OUR CITIES**



Lecciones de oficinas eficaces de prevención de la violencia

Hernán Flom, PhD
con Alfredo Malaret Baldo
Enero de 2024

**PEACE
IN OUR CITIES**



Contents

Quiénes somos	4
Introducción	4
Parte 1: Conclusiones y mensajes clave	6
Las OPV pueden lograr su eficacia mediante un amplio abanico de opciones	6
El liderazgo civil es crucial	6
Equilibrar especificidad y exhaustividad	6
Garantizar una autonomía suficiente	7
Reforzar la implicación política y social para garantizar la sostenibilidad	7
Coordinar un planteamiento de prevención para toda la ciudad	8
Garantizar que los recursos respondan a la ambición	8
Existen buenas prácticas que pueden ser replicables	8
Parte 2: Metodología	9
Selección de la muestra y la submuestra	9
Definición y justificación de los criterios	9
Diferencias entre las OPV de los EE. UU. y las que no lo son	11
Parte 3: Conclusiones, compromisos y lecciones específicas	13
Criterio 1: Mandato claro y público	13
Criterio 2: Consultas y asociaciones comunitarias	15
Criterio 3: Diagnósticos sólidos y actualizados periódicamente	15
Criterio 4: Población bien definida	16
Criterio 5: Planteamiento global y coherente de la prevención	17
Criterio 6: Presupuesto adecuado y sostenible	18
Criterio 7: Personal suficiente y competente	19
Criterio 8: Fuerte compromiso político	20
Criterio 9: Documentación pública de actividades, resultados y repercusión	20
Parte 4: Adaptar las lecciones a los miembros de PiOC	22
El impilso de Brístol	22
La coordinación de Cali	25
El liderazgo de Edmonton	28
La oportuniddd de Rosario	30
Parte 5: Observaciones finales	33
Acerca de los autores	33
Agradecimientos	35
Apéndice	36
Notas finales	37

Quiénes somos

Peace in Our Cities (PiOC) es una red mundial única de 24 ciudades y más de 40 socios comunitarios e internacionales con el ambicioso objetivo de reducir a la mitad la violencia urbana para 2030. La red representa a más de 25 millones de personas en ciudades de todo el mundo y se creó en 2019.

Peace in Our Cities está co-facilitada por tres instituciones independientes con sede en los Estados Unidos: Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies del Centro de Cooperación Internacional de la Universidad de Nueva York; el Instituto Kroc para la Paz y la Justicia de la Universidad de San Diego; y el Centro Stanley para la Paz y la Seguridad. PiOC está financiada por estas tres organizaciones, que obtienen fondos de sus propias dotaciones, así como de gobiernos y organizaciones filantrópicas.

PiOC trabaja para reducir y prevenir la violencia urbana a nivel mundial, preservando vidas y ayudando a las ciudades a prosperar. Para ello, crea plataformas de intercambio, participativas y basadas en evidencia para reducir y prevenir la violencia en las ciudades que la integran, al mismo tiempo que construye un movimiento mundial de defensores de reducción de la violencia urbana. El trabajo de PiOC se basa en tres líneas de actuación:

- *Ampliar* la concienciación de los responsables políticos sobre el verdadero alcance y la escala de la violencia urbana y las oportunidades disponibles para abordarla.
- *Fomentar* soluciones políticas y planteamientos de consolidación de la paz equilibradas y basadas en evidencias para reducir las formas más graves de violencia en contextos urbanos.
- *Acompañar* a los líderes de las ciudades, a los socios comunitarios y a la sociedad civil a través de intercambios entre iguales y del acceso a la información para alcanzar objetivos ambiciosos de reducción de la violencia.

En línea con la misión central de PiOC, este esfuerzo de investigación es una respuesta directa a las demandas de los miembros de la red que buscan pruebas y análisis procesables que puedan conducir a reducciones significativas de la violencia urbana. Este esfuerzo de investigación es una de esas iniciativas para avanzar en soluciones políticas basadas en pruebas para abordar diferentes formas de violencia grave en entornos urbanos.

Introducción

La violencia está muy concentrada en las ciudades. Y en las últimas décadas, las ciudades han ganado más autonomía política y fiscal respecto a los gobiernos centrales, lo que ha situado a los cargos electos locales en el punto de mira de las demandas sociales para prevenir y reducir la violencia. En consecuencia, muchos municipios han creado o apoyado Oficinas de Prevención de la Violencia (OPV), aunque con diferentes diseños institucionales, denominaciones, recursos y retos.¹ Con la esperanza de ayudar a optimizar su funcionamiento, este informe revisa los componentes que podrían hacer que estas oficinas sean más eficaces y ofrece un análisis de compensación de las diferentes decisiones implicadas en el diseño de estrategias de prevención de la violencia.

Este informe de investigación aplica una definición amplia de las OPV centralizadas, describiéndolas como entidades gubernamentales, gestionadas por la sociedad civil o público-privadas a nivel local cuyo mandato central es prevenir

diferentes formas de violencia mediante planteamientos que no se basan únicamente en la aplicación de la ley.²

Aunque estas entidades pueden tener múltiples nombres y ubicaciones institucionales, esta investigación buscó entidades con suficiente fuerza institucional y recursos para impulsar sus propias agendas de prevención de la violencia, en colaboración con socios comunitarios. Este esfuerzo de investigación también se centró en entidades con un liderazgo civil significativo.

Numerosas organizaciones no gubernamentales (ONG) y grupos de reflexión han elaborado análisis y evaluaciones exhaustivas de las OPV en las ciudades de los EE. UU.³ Este informe está especialmente en deuda con los esfuerzos del Instituto Vera de Justicia y los informes del Instituto Nacional para la Reforma de la Justicia Penal sobre el panorama de las OPV.⁴ Basándose en esta investigación, el presente informe ofrece un análisis que incluye a las entidades internacionales.

Además, existe una amplia literatura académica que analiza y evalúa la repercusión de los programas de prevención o reducción de la violencia urbana. Aunque de nuevo el interés académico se centra predominantemente en las ciudades de los Estados Unidos, como Chicago,⁵ Los Ángeles⁶ y Filadelfia,⁷ existen estudios sobre intervenciones de prevención de la violencia en ciudades de Brasil⁸ y Colombia,⁹ entre otros. Sin embargo, los estudios tienden a centrarse en intervenciones específicas en contraposición al impacto de las propias OPV. Aunque establecer una relación causal entre las OPV y la prevención de la violencia va más allá del alcance de este informe, su intención es esbozar los elementos comunes que podrían aumentar la eficacia de estas entidades y ofrecer lecciones para el campo de la prevención de la violencia de forma más amplia.

Una de las principales conclusiones es que **el abanico de opciones para prevenir la violencia es amplio y variado**. Las OPV analizadas tienen múltiples formas y tamaños. Muchas están centralizadas bajo la oficina de un alcalde o mantienen estrechas relaciones con el consejo/gerente municipal, otras forman parte de la estructura del gobierno local, como los departamentos de salud pública, y otras incluso operan fuera de la administración política dentro de la sociedad civil. Algunas centran sus intervenciones en los jóvenes con alto riesgo de perpetrar o sufrir violencia grave, mientras que otras desarrollan intervenciones integrales que implican a comunidades enteras. Algunas contratan internamente a múltiples profesionales especializados, mientras que otras subcontratan el trabajo a socios comunitarios.

Por muy diversas que sean estas oficinas, surgen algunos componentes comunes que influyen en la eficacia. Lo más importante es que las OPV eficaces tienen objetivos claros y contextualizados y capacidad suficiente para cumplirlos. También logran un equilibrio entre el liderazgo político y una autonomía suficiente para evitar la politización. Realizan diagnósticos y evaluaciones rigurosos para tomar decisiones basadas en evidencias y comprender las lecciones de la evaluación. También disponen de mecanismos para obtener regularmente la opinión de diversos actores sociales. Y lo que es más importante, las OPV eficaces se han ganado la confianza y la sostenibilidad a través de la transparencia y la rendición de cuentas, y fomentando la participación de toda la ciudad.

Este análisis utiliza una muestra de 18 ciudades de 10 países (consulte la lista completa en el apéndice). Aunque no es representativa a nivel mundial, esta muestra posee suficiente variación en cuanto a contexto y alternativas políticas como para ofrecer orientación a las partes interesadas en forma de un abanico de opciones. Se identificaron nueve criterios (mandato claro y público; consulta y asociaciones comunitarias; diagnóstico o estudios de referencia; población; estrategia de prevención; sostenibilidad presupuestaria; composición del personal; compromiso político; y documentación de las actividades, los resultados y el impacto) para analizar las prácticas y recopilar lecciones de estas entidades. A continuación, se consultaron múltiples fuentes para valorar la estructura de diseño y las capacidades de aplicación de cada ciudad de la muestra. Con este planteamiento, la investigación analiza diferentes prácticas de la muestra y ofrece un análisis que es ampliamente aplicable, que incluye lecciones de y para las ciudades de la muestra, otras oficinas y el campo de prevención de violencia de forma general.

La primera sección de este informe resume las principales conclusiones y mensajes derivados del análisis. La segunda sección define cada criterio y explica la metodología utilizada para seleccionar las ciudades. En la tercera sección se describen en detalle las principales conclusiones, se exponen las advertencias y compensaciones de cada criterio y se ofrecen algunos ejemplos positivos. La cuarta sección analiza las perspectivas de adaptación de estas conclusiones a las ciudades Bristol (Inglaterra), Cali (Colombia), Edmonton (Canadá) y Rosario (Argentina), centrándose en los puntos fuertes actuales y en las oportunidades para una prevención de la violencia más eficaz. La última sección ofrece observaciones finales.

Esperamos que los responsables políticos, las partes interesadas y los expertos en políticas de prevención de la violencia urbana puedan extraer de este análisis múltiples ideas prácticas que les permitan establecer OPV eficaces o extraer lecciones para mejorar las estructuras e iniciativas de prevención de la violencia existentes o futuras.

Parte 1: Conclusiones y mensajes clave

Las OPV pueden lograr su eficacia mediante un amplio abanico de opciones

Las OPV analizadas muestran un alto nivel de heterogeneidad en su diseño institucional y en la aplicación de sus políticas, al tiempo que se ajustan a sus diversos contextos sociales, políticos e institucionales. Por un lado, esta diversidad puede parecer frustrante para los responsables políticos y los académicos en el sentido de que no existe una solución única para prevenir la violencia. Por otro lado, esto significa que existen múltiples opciones factibles y potencialmente eficaces para alcanzar el objetivo de prevenir la violencia, que pueden adaptarse a diversos contextos urbanos. No obstante, este análisis ha identificado nociones comunes (vea más adelante) que parecen fundamentales para reforzar la eficacia. Así pues, los responsables políticos deben ser conscientes de los compromisos inherentes a la forma en que se diseñan y ejecutan las OPV y las estrategias de prevención de la violencia.

El liderazgo civil es crucial

Este análisis considera que el liderazgo civil es una condición indiscutible para lograr una OPV eficaz. Tradicionalmente, el liderazgo civil ha mostrado una mayor propensión de abordar la violencia mediante estrategias integrales y multidisciplinarias, en lugar de limitarse a las estrategias de aplicación de la ley o medios represivos. Los miembros de la policía o de las fuerzas de seguridad, tanto en activo como retirados, tienen conocimientos técnicos y prácticos que deberían ser consultados a la hora de definir e implementar la misión, las funciones y los programas de una OPV. Los políticos confiarán sin duda en la policía, al menos en parte, para la aplicación de algunas políticas de prevención. Sin embargo, las fuerzas de seguridad poseen una visión parcial de los problemas de violencia de una ciudad, mientras que las OPV eficaces, por el contrario, exigen una comprensión integral de dichos problemas para formular soluciones adecuadas, como un planteamiento interseccional de la prevención de la violencia.

Además, algunas comunidades tienen bajos niveles de confianza en la policía dados sus historiales de aplicación de la ley sesgada, discriminatoria y punitiva, especialmente en las comunidades marginadas donde se concentra con frecuencia la violencia. Poner a los mandos policiales al frente de una OPV puede desatar tensiones con los socios comunitarios, obstruyendo así potencialmente la

participación de la comunidad y la eficacia operativa. Por supuesto, la policía puede no ser la única institución con poco prestigio social; las comunidades también pueden desconfiar de los políticos electos y de los burócratas. Estas cuestiones de confianza y relaciones institucionales deben tenerse en cuenta en el diseño de cualquier OPV.

Equilibrar especificidad y exhaustividad

Las OPV se encuentran continuamente en un compromiso entre especificidad y exhaustividad, y entre la calidad y la cantidad de su cobertura. Trabajan con recursos limitados en términos de presupuesto, personal, tiempo y capital político, y se enfrentan a la presión de demostrar resultados rápidos. Por lo tanto, deben destinar esos recursos, al menos parcialmente, a abordar las circunstancias, los momentos, los grupos o los individuos con más probabilidades de sufrir violencia, ya sea como víctimas o como autores.¹⁰ En otras palabras, para reducir la violencia a corto plazo, las OPV deben dar prioridad a algunos programas basados en la prevención secundaria, como las intervenciones centradas en perturbar o interrumpir los ciclos de retribución entre las personas de alto riesgo y atender las necesidades inmediatas de las víctimas, y los métodos de prevención terciaria dirigidos a la rehabilitación y la gestión del trauma emocional que supone la participación en actos violentos.¹¹

Sin embargo, este tipo de programas pueden ser difíciles de aplicar y mantener. Exigen encontrar y apoyar a los intermediarios legítimos que activen estrategias para intervenir directamente en el tratamiento de los ciclos de violencia, lo que supone una ocupación a tiempo completo muy estresante y potencialmente peligrosa. Además, las iniciativas secundarias y terciarias centradas pueden no promover los cambios culturales y sociales necesarios para prevenir la violencia a largo plazo. Por último, estos programas pueden correr el riesgo de estigmatizar aún más a las comunidades como “violentas” o “peligrosas”, ya que otros ciudadanos perciben una mayor presencia policial en estas zonas.

Por lo tanto, es importante equilibrar los programas focalizados dirigidos a poblaciones más reducidas, donde el impacto a corto plazo de la prevención de la violencia es mayor, si es posible, con programas de prevención *primaria* dirigidos a poblaciones más amplias que traten de abordar

las causas subyacentes de la violencia y cambiar las normas sociales para lograr una repercusión a largo plazo.

Garantizar una autonomía suficiente

Las OPV no son apolíticas. Suelen surgir de una decisión política que hace de la prevención y la reducción de la violencia una prioridad del gobierno, lo que a menudo es una respuesta directa a las demandas de los electores. Las OPV suelen formar parte del gobierno y financiarse con fondos públicos, lo que las somete a la responsabilidad electoral y social. Sin embargo, a pesar de su carácter político, las OPV requieren suficiente autonomía de la interferencia política para ser eficaces y sostenibles.

Los riesgos de la interferencia política son profundos. En muchas democracias, los organismos gubernamentales están sujetos a los intereses a corto plazo de los titulares políticos. Por ejemplo, los puestos de trabajo podrían utilizarse para recompensar a los leales al partido, en lugar de destinarse a los profesionales más competentes. Del mismo modo, los programas de una oficina podrían no dirigirse hacia donde más se necesitan, sino hacia donde un titular desea reforzar su ventaja electoral. Además, muchos de los cambios necesarios para prevenir la violencia —como romper los ciclos intergeneracionales de violencia, transformar las relaciones de poder que legitiman las agresiones de género, garantizar que las personas con antecedentes penales encuentren y permanezcan en carreras legales y mejorar las relaciones entre la comunidad y la policía—pueden tardar más tiempo que el mandato de una administración en materializarse.¹² Cuando las principales prioridades de una OPV cambian por exigencias políticas a corto plazo, es menos probable que consigan resultados sistémicos. Las oficinas que se perciben como politizadas o partidistas también perderán credibilidad entre los socios institucionales y comunitarios cuya cooperación es necesaria para lograr objetivos significativos. Además, las oficinas que se perciben como demasiado cercanas a un líder político individual pueden verse afectadas (ya sea por recortes presupuestarios, desinterés o la creación de estructuras paralelas) una vez finalizado el mandato político de esa persona.

Los políticos elegidos democráticamente pueden establecer legítimamente las prioridades estratégicas y orientar a los organismos para que las apliquen. Además, el liderazgo político puede ser fundamental para poner en marcha las OPV, eliminar los obstáculos que entorpecen la ejecución de los programas y mover palancas para potenciar sus esfuerzos. No obstante, las

estrategias y prioridades deben basarse en diagnósticos independientes, una amplia participación de la comunidad, un seguimiento continuo y evaluaciones rigurosas para aumentar la legitimidad de la sociedad, en lugar de estar impulsadas única o principalmente por intereses políticos. A la luz de esta realidad, las OPV eficaces parecen encontrar un equilibrio entre una autonomía suficiente de los actores políticos y una aceptación sustancial de los actores políticos influyentes para apoyar su trabajo.

Reforzar la implicación política y social para garantizar la sostenibilidad

La sostenibilidad es esencial para que todas las agencias estatales sean eficaces, y las OPV no son una excepción. Los cambios frecuentes en las administraciones políticas pueden hacer descarrilar la eficacia de una OPV. Una nueva administración puede cerrar, marginar o duplicar una OPV si la percibe demasiado identificada con su predecesora. Estos cambios impiden entablar relaciones de trabajo positivas con la comunidad y sacar adelante programas que requieren tiempo para madurar. Por el contrario, tener al menos un horizonte a medio plazo puede proporcionar al personal de la oficina el apoyo y la autonomía necesarios para planificar y ejecutar programas con efectos a medio o largo plazo.

La sostenibilidad no solo se basa en alcanzar los objetivos, sino también en comunicar estos resultados de forma adecuada. Esto implica reconocer las diferentes audiencias de dicha comunicación y moldear estratégicamente la conversación para destacar los resultados de la OPV. Las OPV cuyas estrategias, diagnósticos e intervenciones son más inclusivas tienen más probabilidades de desarrollar una mayor confianza y apropiación por parte de la comunidad. Implicar a otros actores estatales —e incluso a miembros de los partidos de la oposición— en puestos relevantes puede hacer que se impliquen más en el éxito y la continuidad de la OPV. Del mismo modo, contar con diversas fuentes de financiamiento, tanto públicas como privadas, demuestra una mayor implicación de la sociedad en la OPV, lo que podría proteger de problemas fiscales del gobierno municipal, aumentando así su sostenibilidad. Finalmente, las estrategias de las OPV deben evaluarse periódicamente para documentar su contribución o impacto causal, ya sea positivo, indiscernible o incluso negativo. Por lo tanto, las evaluaciones independientes de las iniciativas son esenciales para que las partes interesadas de la OPV puedan tomar decisiones informadas que mantengan o aumenten su eficacia en el futuro.

En resumen, las OPV necesitan tiempo y un apoyo sostenido para ser eficaces y deben evaluarse a fondo para determinar el alcance de esa eficacia a fin de corregir el rumbo si es necesario.

Coordinar un planteamiento de prevención para toda la ciudad

Las OPV también deben asumir el liderazgo en la coordinación del ecosistema de prevención de la violencia de una ciudad. La prevención integral de la violencia requiere un planteamiento que abarque toda la ciudad, en el que participen las entidades públicas, las organizaciones comunitarias, el mundo académico y el público en general (incluidos los implicados en los sistemas judiciales). Ese papel implica alinear a las partes interesadas hacia una visión unificada, coordinar el trabajo al servicio de esa visión, ganarse el apoyo de las comunidades, impulsar políticas basadas en evidencia, cerrar las lagunas de servicios y financiamiento y comunicar el impacto. Un planteamiento intencionado y coordinado de la prevención de la violencia, dirigido por una OPV legítima, puede marcar una diferencia significativa en la prevención de la violencia en toda la ciudad.

Garantizar que los recursos respondan a la ambición

Aunque pueda parecer obvio, merece la pena reiterarlo: para que una oficina sea eficaz (es decir, para que cumpla sus ambiciones) debe contar con los recursos adecuados. Por muy importantes que sean los mandatos y las estrategias, una aplicación adecuada requiere un personal capacitado y bien adaptado que reciba salarios competitivos y esté dotado de financiamiento y autonomía suficientes para llevar a cabo sus actividades

y operaciones básicas. Esperar resultados inmediatos de las agencias sin los recursos adecuados es una ilusión, no una política pública sensata.

Con demasiada frecuencia, los esfuerzos de consolidación de la paz y de prevención de la violencia reciben un financiamiento insuficiente, lo que refleja una infravaloración sistémica del costo de la violencia, desigualdades socio-políticas que devalúan ciertas vidas y una falta de aprecio por los dividendos de la paz. Aunque calcular el costo de la violencia en cada ciudad va más allá del alcance de este documento, está muy claro que invertir en prevención es mucho más rentable que hacer frente a los costos directos e indirectos de la violencia.¹³ Por ejemplo, los estudios han estimado que cada homicidio puede costar a una ciudad entre 1,5 y 3 millones de dólares¹⁴ y tener repercusiones duraderas en la salud mental, traumas y desintegración de la comunidad, entre otras muchas secuelas negativas. Por esta razón, está claro que financiar la prevención de la violencia es una inversión sólida a largo plazo.

Existen buenas prácticas que pueden ser replicables

Aunque no existen plantillas universales para la eficacia, algunas directrices específicas destacan al analizar la submuestra de OPV. Estas buenas prácticas no están exentas de contrapartidas. En consonancia con el objetivo de ofrecer un amplio abanico de opciones, las prácticas esbozadas en la sección “Conclusiones específicas, compromisos y lecciones” de este documento merecen ser consideradas para su reproducción o adaptación en contextos en los que parezcan pertinentes o apropiadas.

Parte 2: Metodología

Esta sección incluye la metodología utilizada para seleccionar la submuestra de OPV de las ciudades, define los criterios utilizados para evaluar las nociones que influyen en la eficacia e identifica las diferencias generales entre las oficinas de los EE. UU. y las de fuera de los EE. UU. (lo que se hace por razones metodológicas y de fertilización cruzada).

Selección de la muestra y la submuestra

La base de datos estaba compuesta por las cuatro secciones siguientes: (1) las ciudades más violentas del mundo en 2021 según la clasificación de la ONG mexicana Seguridad, Justicia y Paz, (2) las ciudades más violentas del mundo para el periodo 2016–2020, según esta misma clasificación, (3) los miembros de la red Peace in Our Cities,¹⁵ y (4) los casos resaltados por los miembros de PiOC o mencionados como seminales en la bibliografía.

A partir de un inventario mundial de organismos con un mandato de prevención de la violencia, se seleccionó una submuestra de 18 ciudades para llevar a cabo un análisis detallado. Esta selección se guió por cuatro criterios:

- **Liderazgo civil:** Centrarse en las oficinas que están bajo control civil y tienen autonomía para aplicar su estrategia, en contraposición a aquellas entidades bajo control o influencia considerable de las fuerzas policiales o de seguridad.¹⁶
- **Estabilidad:** Se hizo hincapié en las ciudades con OPV creadas hace al menos cinco años. Esto permitió a los investigadores identificar los factores que potencialmente permitieron a estas unidades sobrevivir al menos un ciclo electoral.
- **Contextos diversos:** Aunque la mayoría de las OPV seleccionadas proceden de América, donde se encuentran la mayoría de las ciudades más violentas del mundo, la submuestra también incluye casos de Europa Occidental, que operan en contextos sustancialmente diferentes. No obstante, cabe destacar que los países seleccionados son muy diferentes en cuanto a los contextos institucionales, políticos, socioeconómicos y de violencia.
- **Información pública:** La mayoría de las OPV de la submuestra disponen de información pública accesible que puede utilizarse para evaluar los

criterios que influyen en la eficacia, que se describen a continuación.

Este filtro de selección era importante para llevar a cabo una investigación documental independiente.

Definición y justificación de los criterios

Esta investigación utilizó una tipología de nueve criterios con la que analizar las 18 ciudades de la submuestra. Estos nueve criterios se identificaron por su influencia a la hora de determinar la eficacia de las OPV. No son los únicos criterios que contribuyen a la eficacia. También deben tenerse en cuenta otros factores, en particular los específicos del contexto, a la hora de realizar un análisis de sensibilidad. Sin embargo, estos nueve criterios demuestran una influencia considerable y una amplia aplicabilidad a diferentes contextos. Para definir estos nueve criterios y recopilar después información sobre ellos, los autores realizaron entrevistas con las principales partes interesadas (como los responsables de las diferentes OPV)¹⁷ y llevaron a cabo debates con los socios de la investigación y varias rondas de pruebas para determinar el conjunto final que se utilizará a lo largo de este informe. En esta sección (parte 2) se define cada criterio y se explica por qué es relevante para la eficacia de una OPV. En la parte 3, a partir de la observación de las diferentes prácticas de las 18 ciudades de la muestra en relación con estos nueve criterios de investigación, los autores ofrecen un análisis de compromiso ampliamente aplicable a los esfuerzos de prevención de la violencia.

Criterio 1: Mandato claro y público

Un mandato es un documento disponible públicamente que resume las prioridades estratégicas, la autoridad, el alcance y la visión de una OPV, así como los principios que sustentan su planteamiento de prevención de la violencia. En otras palabras, el mandato define el propósito de la OPV (el por qué), qué hará y cómo lo hará. Un mandato público es relevante porque describe la función básica de la OPV a su personal y a las partes interesadas y es la herramienta básica por la que otros—desde los socios comunitarios hasta los ciudadanos ordinarios—pueden pedir cuentas a la OPV.

Criterio 2: Consultas y asociaciones comunitarias

Una OPV eficaz debe establecer mecanismos para lograr una participación sostenida, amplia y relevante de socios no gubernamentales, como asociaciones vecinales, empresas, universidades y organizaciones de la sociedad civil, en el diseño o la aplicación de sus programas. Una participación significativa puede aumentar la aceptación social de las OPV y, por tanto, su sostenibilidad política. Incorporar las aportaciones y los comentarios de la sociedad garantiza que los programas y las actividades de la OPV se ajusten a las necesidades de la población a la que sirve. También puede ayudar a generar confianza y apropiación, especialmente entre las poblaciones históricamente marginadas.

Criterio 3: Diagnósticos sólidos y actualizados periódicamente

Un diagnóstico sólido es la base de una prescripción correcta. La OPV debe guiarse por un análisis diagnóstico, elaborado antes del inicio de sus actividades, que identifique los principales problemas de violencia que abordará mediante un planteamiento basado en pruebas, delinee una estrategia para hacer frente a dichos problemas y establezca indicadores claros para medir su progreso. Sin un diagnóstico, una OPV puede implicarse en demasiadas actividades que le desvíen de sus obligaciones centrales o aporten respuestas ineficaces a los problemas existentes. La actualización periódica del diagnóstico es crucial porque las condiciones locales, los problemas y la dinámica social evolucionan constantemente. Al igual que un mandato, un diagnóstico debe ser un documento público que sirva de referencia para las iniciativas de la OPV y la haga responsable de sus acciones.

Criterio 4: Población bien definida

El mandato o el diagnóstico deben proporcionar directrices que identifiquen a las poblaciones que son la principal prioridad de los programas de la OPV. Estas pueden ser más amplias (por ejemplo, todos los escolares de entre 10 y 16 años) o más restringidas (por ejemplo, los más expuestos, los que tienen conflictos con las fuerzas del orden o determinadas zonas), pero deben especificarse claramente. El propósito fundamental de cualquier agencia gubernamental es proporcionar bienes y servicios a una población. La forma en que se defina esa población prioritaria puede, por tanto, condicionar la eficacia y la

eficiencia con que una OPV pueda asignar sus recursos y alcanzar sus objetivos.

Criterio 5: Planteamiento de prevención global y coherente

Existen múltiples formas de llevar a cabo la prevención de la violencia. Por ejemplo, las intervenciones pueden producirse en diferentes momentos y centrarse en diferentes poblaciones: abordar las causas de la violencia entre la población en general (prevención primaria); interrumpir los ciclos de represalias de violencia, especialmente entre los grupos con mayor riesgo de exposición o de perpetración (prevención secundaria); o ayudar en el tratamiento, la rehabilitación y la reintegración de los individuos y las comunidades afectados por la violencia (prevención terciaria). Cada planteamiento se centrará en circunstancias y poblaciones diferentes e implicará estrategias y recursos distintos. Un planteamiento de prevención claramente definido (o una combinación de planteamientos) sustenta la estrategia que guía el trabajo de la OPV. El tipo o tipos principales de estrategias de prevención que aplicará la OPV deben resumirse en su mandato, diagnóstico u otros documentos fundacionales e indicarse mediante una lista de actividades coherentes.

Criterio 6: Presupuesto adecuado y sostenible

El presupuesto de una OPV es el elemento básico que le permite funcionar. También es un sólido indicador de su relevancia política y de sus perspectivas de sostenibilidad. Este criterio analiza el presupuesto de la OPV en términos absolutos y relativos; su evolución en el tiempo; sus principales fuentes de financiamiento (es decir, si está financiada exclusivamente por la ciudad frente a otras fuentes públicas o privadas); y si sus mecanismos de financiamiento garantizan la estabilidad más allá de los cambios políticos en la administración local.

Criterio 7: Personal suficiente y competente

Además de su presupuesto, la OPV depende de las personas para aplicar sus programas y desempeñar sus funciones. No se trata solo de una cuestión de volumen de personal, sino de contar con personal con las aptitudes y la motivación adecuadas. Este criterio tiene en cuenta el número de empleados a tiempo completo de la OPV, sus principales trayectorias profesionales y el apoyo proporcionado por la oficina para garantizar su retención y mejorar su rendimiento.

Criterio 8: Fuerte compromiso político

Más allá de los estatutos formales de la OPV, e incluso de su presupuesto asignado, contar con el apoyo activo del alcalde o del consejo municipal es fundamental para su eficacia. Los actores políticos pueden promocionar la OPV a nivel nacional e internacional, lo que puede ser importante para conseguir financiamiento adicional para el programa o asistencia técnica para el diagnóstico y la evaluación. Un liderazgo político activo también puede facilitar el funcionamiento de la OPV desenredando las negociaciones con otros organismos estatales y convenciendo a los actores comunitarios para que inviertan tiempo y recursos en la OPV.

Criterio 9: Documentación pública de actividades, resultados y repercusiones

Por mucho que un diagnóstico sirva para fijar un rumbo inicial, las OPV también necesitan evaluaciones periódicas para valorar si van por el buen camino, corregir los programas que no estén mostrando los resultados esperados y asignar los recursos de forma más eficiente. Estos informes deben tener múltiples indicadores claros para cada programa, que idealmente muestren los cambios a lo largo del tiempo en relación con una base de referencia. Al igual que ocurre con los mandatos, esta documentación, bien sea en forma de informes, paneles de datos o videos informativos, debe ser pública y comunicarse con claridad para que las partes interesadas y los ciudadanos puedan exigir responsabilidades a los funcionarios del gobierno. De hecho, es crucial una estrategia de comunicación intencionada para transmitir los mensajes clave y los resultados.

Diferencias entre las OPV de los EE. UU. y las que no lo son

Aunque en este informe se examinan oficinas de cuatro ciudades estadounidenses a efectos comparativos (Chicago, Los Ángeles, Oakland y Filadelfia), la mayoría de los casos incluidos en la muestra se encuentran fuera de los Estados Unidos. Existen diferencias significativas entre las OPV de los Estados Unidos y las de los demás países de la muestra. Además, existen diferencias cruciales entre las OPV de los Estados Unidos en cuanto a diseño y capacidad de aplicación. Aun así, como ocurre con muchas políticas de seguridad, los planteamientos estadounidenses sobre la prevención de la violencia (y su percepción por parte de analistas y responsables políticos) a menudo inspiran los esfuerzos de prevención de la violencia fuera de los Estados Unidos. Por ello, esta sección destila diferencias clave

entre los contextos estadounidense y no estadounidense. Al hacerlo, la investigación pretende compartir lecciones de los distintos contextos para el intercambio de buenas políticas y prácticas.

En general, las OPV de los Estados Unidos centralizan los esfuerzos de prevención en toda la ciudad e informan al alcalde, al consejo municipal o al administrador de la ciudad o del condado.¹⁸ Por el contrario, las entidades de fuera de los Estados Unidos suelen tener un mandato menos claro para coordinar el ecosistema de prevención de la violencia en toda la ciudad y tienden a estar menos directamente bajo la competencia del alcalde y, en ocasiones, incluso operan al margen del gobierno. Se trata de una diferencia significativa. Definir al más alto funcionario del gobierno local como la autoridad institucional a cargo de la OPV envía una señal clara sobre hasta qué punto la prevención de la violencia es una prioridad política urgente. Por ejemplo, depender de la oficina del alcalde puede permitir que la OPV tenga una mayor flexibilidad en sus operaciones, ya que dispone de más elementos legales, al tiempo que se enfrenta a una mayor presión para demostrar repercusiones inmediatas. Por otro lado, las oficinas que dependen de un departamento independiente, como la de salud pública, tienden a tener más estabilidad y a enfrentarse a menos presiones políticas a corto plazo, pero quizá disfrutan de menos resortes a la hora de coordinar e influir en los actores de la ciudad.

Una estructura centralizada, aunque influyente por diseño, puede hacer que la OPV sea susceptible a la rotación política, ya que puede ser percibida como el “proyecto” de un alcalde y, posteriormente, verse desautorizada cuando una nueva administración asume el poder. Por el contrario, algunas entidades internacionales están más descentralizadas políticamente. Por ejemplo, algunos “sistemas locales de prevención” están gobernados por una junta independiente y coordinan a los actores de la prevención mediante la participación de múltiples agencias y el compromiso de la comunidad, actuando como “consejos” convocantes en lugar de como oficinas centralizadas verticalistas. A pesar de este diseño institucional descentralizado, los dos consejos de la submuestra tenían mucho poder informal, credibilidad e influencia. Esta observación apunta a que las estructuras que promueven la prevención pueden ser eficaces aunque su diseño institucional no centralice necesariamente la autoridad local en materia de prevención de la violencia.

Otra diferencia importante radica en la relación entre el gobierno local y la policía. Las ciudades estadounidenses suelen tener sus propios departamentos de policía, pagados directamente con el presupuesto municipal. Por el contrario, en la mayoría de los países latinoamericanos y europeos analizados, las fuerzas policiales dependen formalmente del gobierno nacional (por ejemplo, Colombia, Chile y Honduras) o estatal (por ejemplo, Argentina, Bélgica y Brasil). Aunque la seguridad y la prevención de la violencia no son responsabilidad exclusiva de la policía y las fuerzas de seguridad, su cooperación puede ser necesaria para que las OPV apliquen diversos programas de prevención de la violencia. Por lo tanto, cuando no tenga influencia directa o mandato sobre la fuerza policial, el gobierno municipal tendrá que negociar la disponibilidad y cooperación de la policía con los actores políticos de otros distritos y niveles de gobierno, lo que supone una complejidad añadida.

Otra diferencia es que la mayoría de las OPV de los Estados Unidos se fundaron para hacer frente al problema de la

violencia local relacionada con las armas y los grupos (o redes, a veces denominadas bandas criminales).

En otros países, los grupos pueden seguir siendo un actor criminal importante, pero la violencia también está impulsada por otras entidades criminales más organizadas, como las redes organizadas transnacionales (incluidas las del narcotráfico) o los grupos paramilitares. No obstante, existe un punto en común entre los Estados Unidos y Latinoamérica cuando, por ejemplo, se trata de la segmentación social y racial de la violencia, ya que la mayoría de los perpetradores —y víctimas— de la violencia son hombres jóvenes de estatus socioeconómico desfavorecido y procedentes de grupos marginados.¹⁹

A pesar de estas diferencias, los criterios elegidos y las conclusiones resultantes que se describen a continuación siguen siendo válidos para las OPV de los Estados Unidos y de otros países. Además, este análisis mostrará que existen múltiples modelos para lograr unas OPV más eficaces.

Parte 3: Conclusiones, compromisos y lecciones específicas

Utilizando los nueve criterios para analizar la eficacia potencial de las OPV, en esta sección se discutirán los posibles compromisos que conlleva su diseño e implementación, y se sugerirán buenas prácticas extraídas de los casos analizados.

Criterio 1: Mandato claro y público

La mayoría de las OPV analizadas incluyen en su página web un enunciado que especifica su mandato de prevenir o reducir la violencia, y la mayoría señala como prioridad la “violencia comunitaria”. Esto puede declararse en forma de declaración de misión o incluirse en los estatutos legales (es decir, ley, decreto, ordenanza municipal) que establecen la posición institucional de la OPV y sus funciones principales. Para aumentar la legitimidad del mandato, también es importante que cuente con el respaldo de los residentes locales. En la mayoría de estos casos, el planteamiento de la OPV para la prevención de la violencia no se basa principalmente en la aplicación de la ley, sino que hace hincapié en las estrategias sociales para prevenir la violencia.²⁰

Como ocurre con cualquier declaración de misión, un mandato solo es tan bueno como los factores que lo hacen posible. Para ser eficaz, el mandato debe estar en consonancia con la posición institucional de la oficina en el gobierno y con los recursos que se le asignen, de lo contrario está abocado a generar decepción. La mayoría de los mandatos de las OPV son lo suficientemente generales como para permitir múltiples actividades. Sin embargo, esto puede diversificar las acciones de una OPV hasta el punto de que no pueda dedicarse a todas ellas con la misma profundidad.

Los mandatos públicos también deben especificar los objetivos que las OPV se proponen alcanzar. Estos objetivos

deben ser amplios y ambiciosos, pero también alcanzables para no generar expectativas infundadas sobre la OPV. Estos objetivos deben ser claramente mensurables para que la OPV rinda cuentas de su actuación. Un ejemplo positivo de un mandato claro es el Departamento de Prevención de la Violencia de Oakland, que especifica cinco objetivos claros: reducir (1) los niveles de violencia con armas de fuego, (2) la violencia en la pareja, (3) la explotación sexual-comercial, (4) el trauma familiar asociado a los homicidios sin resolver y (5) el trauma comunitario asociado a la violencia.²¹ El trabajo de la OPV de Oakland se analiza con más detalle en la sección “Una mirada más atenta” a continuación.

Otro caso que ejemplifica un planteamiento destacable en la prevención de la violencia es la **Dirección de Prevención, Seguridad y Movilidad Urbana de San Pedro Sula (Honduras)**, cuyo mandato establece que su “principal objetivo [...] es promover una cultura de paz que intervenga en la construcción de valores y virtudes en los sectores de mayor vulnerabilidad social, recuperando el uso de los espacios públicos, promoviendo estilos de vida saludables y una cultura de paz y convivencia ciudadana”, poniendo un mayor énfasis en las acciones preventivas más allá del papel de la policía. Esto es digno de mención, ya que tiene lugar en una región que está registrando un aumento de la popularidad de las políticas de mano dura (sistemas profundamente punitivos).

Principales conclusiones: Defina un mandato siguiendo principios basados en la evidencia.²² Hágalo público. Establezca un equilibrio entre los distintos planteamientos de prevención. Especifique objetivos medibles y alcanzables.

OAKLAND

Una mirada más atenta: el Departamento de Prevención de la Violencia de Oakland

El Departamento de Prevención de la Violencia (DPV) de Oakland aplica una estrategia de salud pública a la prevención y reducción de la violencia. Se centra en intervenciones dirigidas por la comunidad para proporcionar una seguridad sostenible a los más afectados por la violencia.

El DPV de Oakland está estructurado de tal forma que se centra en la violencia armada/grupal, la violencia de género y la curación comunal para abordar el trauma causado por la violencia. El DPV se diseñó con cinco mandatos distintos (mencionados anteriormente) que se abordan a través de estas tres respuestas estratégicas y los servicios que se engloban en ellas. Esta estructura significa que el DPV cuenta con equipos activos de respuesta a incidentes violentos y crisis que apoyan a los supervivientes, interrumpen los ciclos de violencia (a través de mediaciones y mensajeros creíbles) y apoyan a las familias y comunidades tras los incidentes violentos. El DPV también cuenta con entrenadores de vida que proporcionan apoyo a más largo plazo a los causantes del daño para ayudarles a transformar sus vidas.

Además de su personal interno de servicios directos, para abordar de forma equitativa los daños relacionados con la violencia, el DPV financia y se asocia con organizaciones locales de base comunitaria (OBC). El DPV responde a la violencia armada/de grupo, la violencia de género (VG) y los traumas comunitarios a través de una red de OBC financiadas, lo que permite que los más afectados por la violencia participen en el diseño y la ejecución de las intervenciones. Este profundo nivel de compromiso permite que las estrategias del DPV reflejen la experiencia vivida por las comunidades locales.

Además, la estrategia del DPV de Oakland para la prevención y reducción de la violencia integra una lente de género en su trabajo. Esto es especialmente destacable en el trabajo de la red de respuesta a las crisis. Es decir, el personal de servicios directos del DPV (es decir, el personal comunitario de respuesta a las crisis) responde a todos los homicidios de la ciudad, y el personal de servicios directos de las organizaciones comunitarias (es decir, el personal de interrupción de la violencia) responde a todos los tiroteos; y, actualmente, los especialistas en violencia de género del DPV apoyan las respuestas tanto a los tiroteos como a los homicidios.

Una respuesta integral de este tipo está diseñada para detener los ciclos de represalias, algo fundamental en los tiroteos y homicidios en los que se ven implicadas personas afiliadas a la red. Lo que constituye una práctica destacada es que el personal comunitario de respuesta a las crisis y de interrupción de la violencia se asocia sistemáticamente con un experto en violencia de género del DPV para examinar la escena donde se produjo la violencia y evaluar si el tiroteo u homicidio estuvo motivado por el género. Esto significa que su trabajo de respuesta a los incidentes violentos está sistemáticamente informado por un experto en violencia de género para no pasar por alto los factores subyacentes de la violencia y tener una comprensión más clara de la violencia en la ciudad. Esto pone de relieve la profunda comprensión del departamento de la interrelación entre la violencia de grupo/con armas de fuego y la violencia de género y, por tanto, la necesidad de incorporar todas las formas de violencia en las respuestas integrales a la violencia comunitaria.

Criterio 2: Consultas y asociaciones comunitarias

La mayoría de las OPV estudiadas en este informe especifican quiénes son sus socios de la sociedad civil, normalmente asociaciones empresariales o grupos de organizaciones y representantes comunitarios. Es más difícil deducir los mecanismos a través de los cuales estos actores —o la comunidad en general— participan en el diseño y la implementación de una OPV. Cabe destacar que la participación de la sociedad civil es más común en la fase de implementación que en la de diseño, aunque hay algunos casos, como los ejemplos colombianos, en los que las ciudades sí formulan su Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana con aportaciones de actores de la sociedad civil, como el mundo académico, las empresas y las asociaciones de vecinos (vea más adelante la descripción del caso de Cali). Por último, es difícil establecer hasta qué punto la participación de la comunidad, por inclusiva que sea, es significativa en la configuración de los programas y actividades de la OPV.

Aunque una participación amplia e inclusiva siempre es positiva, lograr un consenso sobre lo que a menudo son cuestiones controvertidas es complicado y puede llegar a paralizar una OPV. También existe el riesgo de que los actores externos tengan demasiada influencia en la agenda, lo que puede materializarse cuando una OPV depende en gran medida del financiamiento del sector privado. También puede resultar difícil mantener una participación sostenida de los distintos grupos sociales, dadas las dificultades socioeconómicas, así como las obligaciones personales y profesionales, e incluso las prioridades contrapuestas de los distintos socios.

El Consejo REACH de Edmonton para unas comunidades seguras (Canadá) es uno de los ejemplos más sólidos de consulta amplia y significativa. Este consejo está gobernado por una junta directiva y dirigido en su totalidad por un consejo de la sociedad civil, y todas sus iniciativas se diseñan conjuntamente con la comunidad y se ejecutan en asociación con otras organizaciones locales de la sociedad civil y de la comunidad. REACH asigna las intervenciones a organizaciones específicas de la sociedad civil con las que diseña en colaboración un plan anual. En una entrevista con la directora, se señaló que actualmente cuenta con más de 100 asociaciones con organizaciones locales y que, antes de la creación de la oficina, se realizaron más de 1000 entrevistas con personas de la comunidad, que llevaron a la decisión de crear REACH y fundamentaron su diagnóstico inicial.

Su legitimidad posterior demuestra la importancia de un proceso consultivo inclusivo con la comunidad a la hora de establecer una OPV.

El plan estratégico de **la Secretaría de Seguridad y Justicia de Cali (Colombia)** también muestra cómo pueden participar múltiples actores en el diseño y la aplicación de políticas de prevención de la violencia. Incluso durante la pandemia de COVID-19, que impidió las reuniones presenciales, la secretaria llevó a cabo reuniones a distancia con cuatro “grupos técnicos” para formular su Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana. Para recabar una amplia gama de aportaciones, celebró reuniones con representantes de universidades y observatorios oficiales, asociaciones empresariales, empresas de seguridad privada y personas reunidas a través de los centros locales de administración integrada (es decir, las delegaciones del gobierno municipal en cada barrio). También realizó una encuesta para determinar si las prioridades de los ciudadanos en materia de seguridad coincidían con las del plan.

Principales conclusiones: Debe fomentarse la participación inclusiva y sostenida de los socios comunitarios para mejorar el diseño y la aplicación de las políticas, así como para aumentar la confianza de la sociedad en la OPV y su apropiación. Las OPV deben desempeñar un papel central en la coordinación de un esfuerzo de toda la ciudad, que incluya el apoyo a las organizaciones comunitarias.

Criterio 3: Diagnósticos sólidos y actualizados periódicamente

La mayoría de las OPV analizadas presentan uno o varios diagnósticos que establecen la escala, el alcance, los tipos y la distribución de la violencia en su ciudad y esbozan las intervenciones para abordarlos. Estos documentos suelen ser exhaustivos y detallados, y enumeran múltiples indicadores que luego pueden utilizarse para supervisar los progresos. Sin embargo, en muchos de estos casos, el diagnóstico precedió a la fundación de la OPV y se elaboró una vez establecida la oficina, lo que significa que muchas de sus decisiones iniciales se llevaron a cabo sin estas directrices.

Los diagnósticos exhaustivos que emplean datos cuantitativos y cualitativos son esenciales y requieren importantes recursos para su realización. Sin embargo, los planificadores políticos no deben obsesionarse con

los diagnósticos ni permitir que ocupen una gran parte de los recursos que la oficina necesita para abordar estos problemas.²³ Además, los responsables políticos deben ser conscientes de los posibles sesgos de quienes elaboran el diagnóstico y asegurarse de que no se están ignorando otros problemas. Por último, actualizar el diagnóstico con demasiada frecuencia puede suponer un riesgo de agotamiento político y social, ya que muchos problemas no cambiarán a corto plazo.

En Chihuahua (México), el **Consejo para la Prevención de la Violencia y la Delincuencia (COPREV)** elabora dos diagnósticos: (1) un diagnóstico integral para un periodo de tres años y (2) un diagnóstico a corto plazo para proyectos específicos. Esta es una buena pauta para actualizar regularmente el diagnóstico. Aunque los gobiernos pueden trabajar con los datos casi en tiempo real para calibrar sus respuestas y prevenir o mitigar las emergencias, se necesita un intervalo mayor para elaborar un diagnóstico detallado que pueda servir de base a las estrategias de prevención a largo plazo; en primer lugar, porque los problemas especificados inicialmente tardan algún tiempo en resolverse y, en segundo lugar, porque elaborar un diagnóstico adecuado lleva mucho tiempo (y a menudo es caro). Además, disponer de diagnósticos específicos para cada programa puede ser una buena práctica para atraer el financiamiento de donantes y organizaciones internacionales, que suele ser a corto plazo y basado en proyectos.

La Dirección de Seguridad Humana de Peñalolén (Chile) también dispone de un diagnóstico detallado, exhaustivo y actualizado periódicamente que, y esto es importante, también está conectado a planes factibles. La Ordenanza Municipal central de Peñalolén,²⁴ la cual describe su plan estratégico de seguridad humana, hace referencia a un diagnóstico anual de la seguridad en la comunidad, que incluye un trazado de la percepción de inseguridad y una encuesta de seguridad ciudadana. Este esfuerzo de diagnóstico anual es destacable porque incluye, entre otros factores, las percepciones de inseguridad para calibrar los temores y las percepciones de riesgo de los habitantes, que influyen en los comportamientos y en la satisfacción vital. Esto apunta a un reconocimiento fundado de que no basta con prevenir la violencia, sino que también es importante generar percepciones de seguridad satisfactorias entre los ciudadanos a la hora de diseñar políticas de seguridad y prevención.

Un último ejemplo digno de mención es el de Edmonton (Canadá), que, como ya se ha mencionado, realizó más de 1000 entrevistas entre los residentes de la comunidad para calibrar los principales retos de la ciudad, lo que condujo a la creación de REACH y fundamentó su base de referencia original y su estrategia de seguridad. Desde que se desarrolló su estrategia de base, REACH se ha esforzado por realizar comprobaciones periódicas con los socios para asegurarse de que siguen creyendo que la oficina va por el buen camino. Tras entablar un diálogo, REACH ha adaptado, cuando y donde ha sido pertinente, su forma de plantear el trabajo para respetar los comentarios recibidos. Su legitimidad actual muestra los efectos positivos de unos diagnósticos minuciosos y continuamente actualizados. Este ejemplo también pone de relieve la importancia de incluir datos cualitativos que reflejen las experiencias vividas por las personas y las organizaciones de la ciudad, especialmente las de las comunidades más marginadas.

Principales conclusiones: Desde el principio, elabore un diagnóstico riguroso para tener una base de referencia clara,²⁵ formular prioridades estratégicas y orientar las intervenciones. Actualizar regularmente los diagnósticos a medida que cambian las condiciones y los problemas.

Criterio 4: Población bien definida

Este es el criterio que más varía entre las OPV, ya que depende del contexto local y de las prioridades estratégicas y de gestión de la OPV. La mayoría de las OPV tienen al menos algunos programas centrados en los jóvenes en situación de riesgo,²⁶ que suele ser la cohorte que incluye la mayor parte de las víctimas y los autores de la violencia (que a menudo se solapan y entrelazan). Sin embargo, llegar a los jóvenes y adolescentes —tanto menores como adultos— puede resultar complicado, ya que pueden ser más reticentes, al menos inicialmente, a confiar en una agencia gubernamental. La principal conclusión es que es crucial tener criterios claros para definir la población objetivo y los recursos para abordar sus necesidades con intervenciones a medida.

La ciudad de Palmira (Colombia), aunque lleva a cabo múltiples programas de prevención de la violencia, centra sus intervenciones clave en los jóvenes de alto riesgo (de 14 a 29 años), a través de su estrategia integral Paz y Oportunidad (PAZOS),²⁷ implementada por el gobierno de la ciudad en combinación con aliados de la sociedad civil.²⁸ En 2021, la estrategia PAZOS intervino en 37 barrios de la ciudad. Ese año, el programa Forjar Oportunidades,

componente específico de la estrategia PAZOS, incluyó a 290 jóvenes en situación de alto riesgo, proporcionándoles competencias para el empleo y el emprendimiento con el fin de mejorar sus perspectivas socioeconómicas en oficios legales.²⁹

Una OPV de una ciudad con una realidad totalmente distinta, el **Departamento de Prevención y Seguridad Pública de Malinas (Bélgica)**, también ofrece una buena ilustración de cómo se selecciona y se llega a su población objetivo: personas de alto riesgo con múltiples problemas que actualmente están excluidas de las instituciones sociales, como explicó su director,

“Nos centramos en las comunidades desfavorecidas de Malinas y en las víctimas vulnerables de la violencia discriminatoria, pero el principal grupo objetivo serían las personas con problemas complejos e interactivos que están excluidas de las instituciones sociales y suponen una amenaza para la seguridad urbana. El tamaño del grupo se estima en un 0,5% de la población total. La [selección de la población se] realiza de forma dinámica estando presentes sobre el terreno y escuchando a nuestros clientes y comprometiéndonos con los grupos objetivo. También, presentando el trabajo y la misión de la Oficina a las organizaciones locales asociadas, para que puedan remitirse a nosotros cuando las organizaciones juveniles, sociales o educativas habituales se enfrenten a problemas que excedan o comprometan su misión”.³⁰

En última instancia, no existe una población “correcta”, ya que dependerá de los retos específicos a los que se enfrente la ciudad y del planteamiento de prevención elegido. Existe, sin embargo, un equilibrio que debe alcanzarse para evitar seleccionar una población demasiado estrecha, que deje fuera a quienes podrían beneficiarse de los programas de la oficina, o una demasiado amplia, que haga que los beneficios para los alcanzados sean insuficientes.

Principales conclusiones: Defina e identifique claramente la población objetivo, ya sea amplia o reducida, para que la asignación de servicios sea más eficaz y eficiente. Asimismo, realice auditorías periódicas para saber si la oficina está llegando a las poblaciones más vulnerables, ya que a menudo se pasa por alto a los grupos marginados y minoritarios, a veces por prejuicios sociales.

Criterio 5: Planteamiento global y coherente de la prevención

Las OPV analizadas varían mucho en sus planteamientos de prevención, aunque la mayoría combinan varios tipos. La mayoría de las oficinas no estadounidenses incluyen un componente de prevención primaria, que busca promover una cultura de resolución pacífica de conflictos entre los jóvenes, mientras que la mayoría de las OPV de los Estados Unidos tienden a seguir un planteamiento combinado de prevención primaria y secundaria. Tanto dentro como fuera de los Estados Unidos, los planteamientos terciarios parecen ser menos comunes pero cada vez adquieren más importancia y despliegan los conocimientos especializados de la “experiencia vivida”.³¹

La **Secretaría de la No Violencia de Medellín (Colombia)**, uno de los dos departamentos de la ciudad encargados de la prevención de la violencia, constituye un ejemplo de enfoque terciario. Tiene entre sus misiones principales la “reincorporación, reintegración y reinserción” de las víctimas y excombatientes de la guerra civil colombiana. Aunque la mayor parte del conflicto armado colombiano, que dura ya más de 60 años, tiene lugar fuera de las ciudades, millones de personas se han visto desplazadas hacia las zonas urbanas al verse afectados sus pueblos por las guerrillas o los grupos paramilitares. Los combatientes desmovilizados también tienden a trasladarse a las ciudades en busca de mejores condiciones socioeconómicas y de seguridad. El planteamiento de Medellín pretende inculcar una cultura más amplia de convivencia pacífica en la ciudad, así como evitar la estigmatización y marginación de estos grupos, garantizando el cumplimiento de sus derechos. Del mismo modo, la **Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Cali (Colombia)** combina planteamientos primarios y terciarios, tratando de sensibilizar a los escolares sobre los peligros de la violencia y la delincuencia organizada al tiempo que se compromete con antiguos o actuales miembros de organizaciones delictivas a través de miembros del personal que comparten esas experiencias vividas.³²

Mientras tanto, la estrategia de prevención de Stuttgart (Alemania), esbozada en su documento de Asociación para la Seguridad,³³ incluye iniciativas de prevención primaria, como políticas sociales, actividades deportivas y seguridad para los niños; de prevención secundaria, como el tratamiento de la delincuencia juvenil, la prevención de la delincuencia y el desarrollo urbano, y la seguridad en las calles, los lugares públicos y el transporte público; y de prevención terciaria, como proyectos de resocialización

para delincuentes juveniles y asistencia a víctimas y agresores de violencia doméstica.

Una vez más, no existe un único planteamiento “correcto”, ya que depende de los problemas evaluados y de la población objetivo identificada en el diagnóstico sensible al contexto. La OPV debe considerar su capacidad para llevar a cabo las acciones necesarias para cada planteamiento y el abanico de agentes estatales o sociales con los que necesita coordinarse para tales acciones. Por ejemplo, las oficinas pueden desvincularse de la prevención secundaria, especialmente si implica reorientar las acciones policiales. Aunque algunas OPV pueden tener una mayor influencia sobre el departamento de policía local, especialmente a través de la oficina del alcalde, dicho control es significativamente más complicado en situaciones en las que los gobiernos locales deben tratar con fuerzas policiales de ámbito estatal o nacional.³⁴ En otras palabras, cuanto mayor sea la distancia institucional entre la OPV y la policía, mayor será el incentivo institucional para participar en actividades de prevención alternativas que no impliquen a la policía, al menos no como actor principal.

Principales conclusiones: Las soluciones sostenibles a largo plazo surgen de respuestas integrales que tienen en cuenta la prevención primaria, secundaria y terciaria. Siempre que sea posible, combine múltiples planteamientos de prevención que aborden los factores interrelacionados de la violencia.

Criterio 6: Presupuesto adecuado y sostenible

La mayoría de las OPV analizadas se financian principalmente a través del presupuesto municipal. Incluso en países federales como Argentina, Brasil, Estados Unidos y Canadá, el gobierno municipal es el principal proveedor de las OPV.³⁵ Mientras tanto, otras oficinas, como las de Chihuahua (México) y Palmira (Colombia), se financian parcial o mayoritariamente con fondos privados, ya sean aportaciones de asociaciones empresariales locales o subvenciones internacionales para programas específicos.

La autonomía financiera respecto a una única estructura gubernamental protegería a una oficina de los cambios presupuestarios provocados por factores exógenos como las transiciones políticas o las reducciones de la base impositiva. Por otro lado, aunque la diversidad de fuentes de financiamiento puede mejorar sus perspectivas de estabilidad financiera, también significaría que más

actores tienen potencial para influir en la agenda o retrasar u obstruir las decisiones, y hace que la recaudación de fondos lleve más tiempo.

Especialmente en América Latina, el presupuesto municipal asignado a las OPV parece cambiar significativamente tras las transiciones políticas. En consecuencia, muchas OPV no estadounidenses obtienen financiamiento adicional de los fondos internacionales para el desarrollo. La ayuda internacional al desarrollo puede ser una práctica positiva y transformadora, pero en ocasiones, las preocupaciones locales pueden verse opacadas por las prioridades de los donantes.

Además, algunas organizaciones de la sociedad civil que se asocian con OPV pueden no estar totalmente preparadas para solicitar o gestionar eficazmente estos financiamientos. La ayuda internacional también tiende a ser un financiamiento basado en proyectos, que es a corto plazo, a diferencia del financiamiento plurianual y sin restricciones para operaciones básicas, como salarios para el personal administrativo, arrendamientos, equipos y otros gastos no basados en proyectos.

Esto nos lleva a otra observación relativa a la composición del personal de algunas oficinas no estadounidenses: su personal tiende a ser contratado mediante contratos a corto plazo. Esta falta de seguridad en el empleo puede socavar la dedicación a tiempo completo necesaria para participar en intervenciones de prevención de la violencia y perturbar las relaciones a largo plazo necesarias para reforzar la coordinación con los actores comunitarios. Por otro lado, un financiamiento menos predecible puede incentivar la creatividad a la hora de colaborar con el sector privado para que se implique en la prevención de la violencia, dando lugar a prácticas público-privadas innovadoras.

Aunque es difícil encontrar datos, algunas OPV destacan por los mecanismos a través de los cuales han logrado la sostenibilidad presupuestaria. Por ejemplo, en **Pelotas (Brasil)**, el presupuesto de parte del Gabinete de Gestão Integral Municipal (**GGIM u Oficina de Gestión Integral Municipal**), que supervisa los planes de prevención de la violencia, está fijado por ley municipal.³⁶ En cuanto a la evolución presupuestaria, el Departamento de Prevención y Seguridad Pública de Malinas (Bélgica), que recibe financiamiento de los gobiernos municipal, regional y federal, ha visto aumentar su presupuesto en un 30 % en los últimos cuatro años, según su director. Mientras

tanto, en Chihuahua (México), el financiamiento para las operaciones de la COPREV municipal —que proviene de actores privados (en particular FICOSEC, una asociación empresarial de Chihuahua) y de organizaciones internacionales, principalmente la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID)— también ha aumentado en los últimos años. Según su actual presidente (el director en funciones de seguridad pública), esto hace que sea más difícil para cualquier político influir en él o deshacerlo.³⁷ El caso del Departamento de Prevención de la Violencia de Oakland, en los Estados Unidos, también es especialmente interesante, ya que recibe financiamiento para algunos programas directamente a través de medidas fiscales aprobadas por los votantes durante diez años, lo que refuerza fuertemente la sostenibilidad del departamento. Esto sugiere una fuerte apropiación por parte de residentes dispuestos a pagar impuestos para impulsar la prevención de la violencia en su ciudad. Esta práctica aprobada por los votantes contribuye a la sostenibilidad del presupuesto, ya que también hace más difícil que cualquier político pueda deshacerlo unilateralmente a corto plazo.

Principales conclusiones: Apueste por salvaguardas legales que establezcan (o amplíen) el presupuesto de la OPV. Las diversas fuentes de financiamiento pueden proyectar una mayor aceptación social y contribuir a la sostenibilidad en caso de problemas fiscales locales, pero añaden niveles de coordinación.

Criterio 7: Personal suficiente y competente

Obtener información confiable sobre la composición de la plantilla de las OPV de la muestra resultó bastante difícil, aparte del número de empleados a tiempo completo en los Estados Unidos. Y, en los Estados Unidos, estas cifras variaban considerablemente, por ejemplo, de unos 10 en la **Oficina de Reducción de la Violencia de Chicago** a 58 en la Oficina de Prevención de la Violencia y Salud Conductual de la misma ciudad.³⁸ Aunque una plantilla formada y adecuada es necesaria para que la OPV funcione, no es suficiente para que sea eficaz. En este sentido, observamos ciertos patrones en cuanto a la forma en que las OPV estructuran su personal.

Algunas OPV cuentan con un amplio personal interno que diseña y ejecuta los programas por sí mismo, mientras que otras se concentran en tareas administrativas y subcontratan la ejecución en primera línea a actores no gubernamentales como organizaciones de la sociedad civil o socios comunitarios. La subcontratación

puede aumentar la flexibilidad y la eficacia, ya que las oficinas gubernamentales pueden no tener capacidad para contratar a nuevas personas debido a un sistema de nombramientos públicos, y los procedimientos burocráticos pueden ralentizar la ejecución.³⁹ Por otro lado, a menudo se contrata a los profesionales con contratos de corta duración, lo que puede socavar la estabilidad necesaria para que los distintos programas surtan efecto. Basándonos en nuestra investigación, un buen equilibrio podría consistir en subcontratar la ejecución de algunos programas a socios comunitarios mientras se centran los esfuerzos del personal administrativo en proporcionar capacitación, apoyo y vínculos con otros organismos estatales, aliviando así a los trabajadores comunitarios de las cargas de los trámites burocráticos.

Otro compromiso es entre los tipos de profesionales que contrata la OPV. Mientras que algunos se inclinan por personas especializadas en disciplinas concretas, como el trabajo social, la psicología, los derechos humanos, o los tipos de violencia (por ejemplo, la violencia grupal/de grupo/de red, la violencia armada, la violencia de género), otros podrían tratar de incorporar a profesionales con una capacitación más generalista, que pueden adaptarse más fácilmente a entornos y retos cambiantes. En una entrevista, un director de OPV mencionó su preferencia por los generalistas, ya que este personal puede adaptarse a la evolución de la dinámica de la violencia y a la naturaleza cambiante del financiamiento a corto plazo, pero esto se produce a expensas de una cierta pérdida de conocimientos específicos.

Un ejemplo del modelo especializado e interno es el de Stuttgart (Alemania), cuya oficina cuenta con múltiples profesionales con capacitación en disciplinas de educación y ciencias psicosociales. **Godoy Cruz (Argentina)** también cuenta con una amplia plantilla de empleados a tiempo completo, que al principio se dedicaban sobre todo a tareas administrativas. A medida que la dirección fue ganando legitimidad, incorporó a más personas con capacitación en derechos humanos y prevención de la violencia. Un ejemplo de modelo mixto interno y externo con éxito es REACH en Edmonton (Canadá), cuyos programas están supervisados por una junta de expertos y asesores de la sociedad civil, la comunidad, el gobierno y las universidades, y ejecutados por un amplio grupo de empleados generalistas que se asocian con organizaciones comunitarias especializadas. Del mismo modo, el Departamento de Prevención de la Violencia de Oakland (Estados Unidos) diseña y ejecuta los programas por especialistas de su

plantilla en coordinación con socios comunitarios. Tanto REACH como Oakland parecen gestionar con éxito el modelo mixto interno y externo de dotación de personal y ejecución.

Principales conclusiones: Las OPV pueden contar con su propio personal o subcontratar su trabajo a socios comunitarios, a veces con el personal de la OPV desempeñando funciones de coordinación, lo que puede dar lugar a una mayor flexibilidad y aceptación por parte de la comunidad, pero a un menor control sobre las acciones de la OPV. Pueden recurrir a especialistas, a generalistas o a ambos. Aunque todas las opciones pueden ser acertadas, la especificidad del contexto y la conciencia de las ventajas y desventajas determinarán la mejor práctica.

Criterio 8: Fuerte compromiso político

Más allá de las normas formales que estructuran su funcionamiento, la OPV también dependen de un apoyo político activo para aplicar sus programas con eficacia. Muchos de los alcaldes de las OPV analizados son activos promotores de estos organismos, tanto a nivel nacional como internacional. Algunos, como los alcaldes o ex-alcaldes de Malinas (Bélgica) y Palmira (Colombia), han recibido reconocimientos internacionales por sus esfuerzos de liderazgo en este sentido. En Godoy Cruz (Argentina), el actual alcalde (elegido en 2015) desempeñó un papel decisivo en la puesta en marcha de la OPV y en la negociación de situaciones tensas con otros actores nacionales, como el departamento de policía del estado. El alcalde de Pelotas (Brasil) ha sido igualmente una fuerza impulsora del funcionamiento del GGIM, así como del éxito de la estrategia integral de reducción de la violencia del Pacto por la Paz de la ciudad y de su creciente reconocimiento internacional.

El principal reto en lo que respecta a la implicación política es llegar a un punto en el que una oficina se vuelva demasiado dependiente de la implicación personal del alcalde y, por lo tanto, no consiga institucionalizar los procedimientos y garantizar su estabilidad tras un cambio político. Esta personalización también puede socavar el trabajo de otros miembros de la administración y alejar a los socios comunitarios si no perciben que sus opiniones son relevantes. En algunos escenarios no estadounidenses, las estrategias de prevención de la violencia que han tenido éxito corren peligro cuando finaliza el mandato del alcalde, dado que la estrategia nunca fue totalmente propiedad de un organismo autónomo, sino que se la apropió la alcaldía. Incluso

en entornos institucionales más estables como el de los Estados Unidos, las OPV siguen estando sujetas a los cambios políticos. Recientemente se han producido debates sobre la sostenibilidad y la situación financiera de las OPV de algunas ciudades estadounidenses, como la Oficina de **Prevención de la Violencia de Chicago o Filadelfia**, tras sus respectivas elecciones locales. En Chicago, la OVR estaba muy vinculada a la administración de la alcaldesa saliente Lori Lightfoot (2019-2023), lo que podría plantear dudas sobre la sostenibilidad de la oficina bajo la administración del alcalde entrante. Del mismo modo, en Filadelfia, el exalcalde Jim Kenney (2016-2023) desempeñó un papel clave en la promoción de la Oficina de Prevención de la Violencia, mientras que la nueva alcaldesa, Cherelle Parker, ha hecho hasta la fecha escasas menciones a la prevención.⁴⁰

Principales conclusiones: El liderazgo político es vital para impulsar la OPV y facilitar su interacción con otros actores. Sin embargo, las OPV deben guardarse de depender demasiado de políticos individuales, ya que esto las hace vulnerables a la pérdida de poder si hay una nueva administración o si la popularidad del político decae.

Criterio 9: Documentación pública de actividades, resultados y repercusión

Las OPV analizadas en este estudio utilizaron diversos mecanismos para informar sobre los resultados. Algunos elaboran informes más extensos, mientras que otros condensan la información en cuadros de mando de resultados.

Nuestro análisis encontró al menos tres motivos potenciales de mejora. En primer lugar, no todas las OPV ofrecen una base de referencia o punto de referencia con el que evaluar el resultado. Esto puede dificultar la interpretación de los indicadores comunicados. El punto de referencia podría ser la variación anual del indicador o una comparación con el resultado previsto.

En segundo lugar, la forma de comunicar los resultados es a menudo tan importante como la propia información. Por muy importantes que sean los datos, una estrategia de comunicación sostenida es clave para que la población pueda darles sentido y así apreciar plenamente los esfuerzos en curso y su impacto, así como las tendencias que pueden estar fuera del control de una OPV. La COPREV de Chihuahua (México) es un buen ejemplo en materia de comunicación, ya que produce videos cortos en los que informa de las actividades anuales, lo que mejora la accesibilidad de los ciudadanos al trabajo del consejo.

Incluso si los programas no dan los resultados esperados de forma inmediata, las evaluaciones deben hacerse públicamente para mantener la confianza de la sociedad en la OPV. En este sentido, las administraciones también deberían comunicar en qué medida se ha alcanzado el objetivo de la OPV y, si se ha quedado corto, por qué creen que ha sido así. Aunque ciertos detalles no puedan difundirse públicamente, deberían formar parte de la documentación interna de la OPV sobre sus resultados.

Por último, las OPV no solo deben aspirar a documentar y compartir información a nivel de actividad, sino también a realizar evaluaciones de impacto de alta calidad. Esta es la forma más segura de juzgar la diferencia que ha supuesto un programa defendido por la OPV —o el propio establecimiento de la OPV—, controlando al mismo tiempo otros factores. Sin embargo, las evaluaciones de repercusión pueden ser costosas y su diseño y ejecución requieren un alto grado de sofisticación, sobre todo cuando se intenta medir la violencia que no se produjo debido a una intervención determinada.⁴¹

Las oficinas estadounidenses cuentan con una rica cooperación con académicos o consultores, lo que les ayuda a formular evaluaciones independientes, incluidas las evaluaciones de impacto. Sin embargo, también hay ejemplos más allá de Estados Unidos. Pelotas (Brasil) cuenta con una evaluación de impacto de su programa Pacto por la Paz, en colaboración con una ONG consultora independiente. Esta evaluación constató que una reducción del 38 % de los homicidios podía atribuirse directamente a la intervención de “disuasión focalizada”, lo que subraya la importancia de un despliegue de las fuerzas del orden basado en pruebas.⁴² En general, se documentó que, en la marca de cinco años desde su lanzamiento, de 2017 a 2022, el Pacto por la Paz se asoció con una reducción de los delitos violentos letales intencionados del 81 % y reducciones significativas en varios tipos de robos, que oscilaron entre el 62 % y el 83 %.⁴³

En Palmira (Colombia), según una evaluación realizada con el apoyo de Open Society Foundations, de los 25 homicidios que se evitaron en la ciudad, al menos cuatro se pueden atribuir directamente a Forjar Oportunidades, una de las intervenciones emblemáticas de la estrategia PAZOS.⁴⁴ Además, el programa solo tiene una tasa de abandono de solo el 3 %⁴⁵ el 67 % de los jóvenes participantes han respondido a ofertas de trabajo, y más de la mitad afirman haber resuelto sus diferencias mediante el diálogo.⁴⁶ Además, las autoridades han mejorado considerablemente

las relaciones con los jóvenes en situación de riesgo, lo que facilita la aplicación de otras intervenciones. Por último, y lo que es más importante, los niveles de homicidios en la ciudad han descendido a los niveles más bajos en 17 años.

REACH Edmonton (Canadá) tiene una de las mejores prácticas en cuanto a la presentación de informes transparentes y coherentes sobre el trabajo y el progreso de la oficina, con informes anuales breves y fácilmente accesibles para el periodo 2009- 2022, que incluyen su visión, misión, iniciativas en curso, personal y miembros de la junta directiva, e incluso balances financieros.⁴⁷ Además, REACH también ha publicado planes de negocio para el periodo 2019-2023.

Por último, la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Cali (Colombia) cuenta con un portal de datos abiertos que informa sobre sus actividades más relevantes, como la gestión de la paz, las historias de líderes sociales, la resolución de conflictos y las víctimas de trata de personas que han sido atendidas.⁴⁸ No obstante, el secretario informó de que es “complicado medir el impacto de este trabajo debido a la falta de una base de referencia, que es difícil de construir”.⁴⁹

Principales conclusiones: Realice evaluaciones periódicas e independientes. Establezca una línea de base. Comunicar las actividades y los resultados de forma transparente y coherente, a través del medio más accesible para las comunidades locales. Tratar de evaluar las intervenciones específicas de la OPV, así como su repercusión global. Los donantes deberían considerar la posibilidad de financiar evaluaciones de repercusiones independientes.

Parte 4: Adaptar las lecciones a los miembros de PiOC

Trabajando con las ciudades miembros de PiOC, este esfuerzo de investigación emprendió un planteamiento adaptado para considerar cómo la aplicación de las lecciones del análisis podría apoyar prácticas de prevención más eficaces en ciudades seleccionadas. Los investigadores llevaron a cabo este esfuerzo de adaptación en Bristol

(Inglaterra), Cali (Colombia), Edmonton (Canadá), y Rosario (Argentina). La sección que sigue analiza las observaciones de estas ciudades y las oportunidades identificadas, basadas en la investigación, para avanzar en los esfuerzos de prevención en los ecosistemas locales seleccionados.



El impulso de Bristol

La cobertura mediática nacional en Inglaterra describe a menudo Bristol como uno de los lugares más violentos del país.⁵⁰ Dentro de Bristol, Easton y St. Pauls parecen ser las dos comunidades más afectadas por incidentes violentos letales y no letales.⁵¹ La violencia afiliada a grupos en Easton y St. Pauls parece caracterizarse por la participación de individuos excepcionalmente jóvenes y no excepcionalmente remunerados. En Bristol, la identidad del grupo suele estar ligada al territorio, con, por ejemplo, grupos como los “16” y los “24” (llamados así por sus respectivos códigos postales) que parecen crecer en actividad y notoriedad. Aunque los grupos activos parecen modestamente organizados, no suponen una amenaza fundamental para la autoridad estatal. Más bien, estos grupos son sobre todo una amenaza entre sí. La percepción general de los residentes locales es que los incidentes graves están aumentando en frecuencia y gravedad.

Es posible que las estadísticas oficiales no reflejen con exactitud este repunte. Existen informes de lesiones entre jóvenes que se niegan a buscar atención médica profesional, presumiblemente por miedo a que las autoridades llamen a la policía cuando sospechen que una lesión está relacionada con la violencia con arma blanca o de fuego. Esta situación ofrece razones para creer que las cifras oficiales de incidentes de violencia no letales pero graves están subestimadas. También es un posible indicador de que se avecinan ciclos de represalias no detectados.

A pesar de los retos, Bristol cuenta con instituciones de anclaje sólidas que están bien posicionadas para

interrumpir los ciclos de violencia. Además, Bristol cuenta con otros valiosos factores de resiliencia, como una población comprometida de activistas y organizaciones comunitarias que abogan por medidas para combatir los delitos con arma blanca. Han animado a la ciudad a adoptar medidas para reducir los daños, como contenedores para depositar cuchillos, kits de control de hemorragias y apoyo a la salud mental de las comunidades desfavorecidas. Cuando se apoya en un planteamiento coordinado, este compromiso de la comunidad, junto con la fuerza de las instituciones de base, puede ser transformador para hacer avanzar la prevención en toda la ciudad.

Dirigir la Coalición para la Prevención de la Violencia de Bristol

Empire Fighting Chance (EFC) es una institución de base local con una notable credibilidad y legitimidad a los ojos de las comunidades más afectadas por la violencia. De ahí que exista una demanda por parte de la ciudad para que EFC asuma el liderazgo a la hora de detener los ciclos retributivos de los apuñalamientos a corto plazo y de coordinar un ecosistema de prevención en toda la ciudad a largo plazo.

EFC es un gimnasio (registrado como organización benéfica) que utiliza una combinación de boxeo sin contacto y apoyo personal intensivo para desafiar e inspirar a los jóvenes de 8 a 25 años a desarrollar su potencial. EFC ofrece programas de boxeo sin contacto con información psicológica que llegan a más de 5000 jóvenes cada año.⁵² En muchos sentidos, EFC es ya la

institución de facto para la resolución de conflictos y la desescalada en la ciudad, y a menudo se recurre a ella para interrumpir ciclos violentos de retribución. En ocasiones, el personal de EFC es consciente de los ciclos de violencia que se avecinan. En otros casos, los miembros de la comunidad alertan al personal de EFC de disputas en curso o inminentes. Como respuesta, EFC negocia acuerdos pacíficos y ha contratado a su primer interruptor de violencia con experiencia vivida.

Buscando ampliar su impacto positivo en la prevención de la violencia al tiempo que se resta importancia a las

respuestas de las fuerzas del orden, EFC ha propuesto formar y coordinar la Coalición para la Prevención de la Violencia de Bristol, trabajando conjuntamente con los socios de la ciudad y las iniciativas en curso. Esta coalición, una entidad mixta con organismos públicos y la sociedad civil participando en pie de igualdad, se basaría en las lecciones de las distintas OPV, en particular en el papel coordinador y central. A partir del análisis de la investigación, el siguiente cuadro esboza los puntos fuertes y las oportunidades actuales del ecosistema de la ciudad de Bristol.

Coalición para la Prevención de la Violencia de Bristol (Inglaterra)		
Criterio	Puntos fuertes actuales	Oportunidades para mejorar la eficacia
1. Mandato público claramente definido	Actualmente no está disponible, ya que la OPV aún no se ha creado.	Desarrollar un mandato público con la Coalición para la Prevención de la Violencia de Bristol como organismo principal que coordine un ecosistema de servicios de prevención y juventud en la ciudad.
2. Consultas y asociaciones comunitarias	Existe una sociedad civil fuerte y autónoma en Bristol que aboga por medidas de mitigación de daños y reducción de la violencia.	Desarrollar mecanismos sistemáticos de participación y consulta de la comunidad dentro de la coalición. Actuar como agencia central de coordinación de la ciudad y apoyando a las organizaciones de base comunitaria.
3. Diagnóstico o estudios de referencia	Existe un amplio conocimiento informal de las condiciones de base en la ciudad.	Realizar un diagnóstico riguroso de la violencia en la ciudad y hacerlo público.
4. Población	Empire Fighting Chance (EFC) ya presta servicios a jóvenes de todo Bristol.	Centrarse en la población de mayor riesgo de St. Pauls y Easton.
5. Planteamiento de la prevención	Actualmente no está disponible ya que la OPV aún no está implantada.	Lograr una repercusión a corto plazo, haciendo hincapié en la prevención secundaria y terciaria.
6. Sostenibilidad presupuestaria	EFC goza de una gran confianza por parte de los financiadores.	Asegurar el financiamiento de la Municipalidad.
7. Composición de la plantilla	EFC cuenta con personal muy competente, tanto interno como de socios comunitarios deseosos de participar en una coalición de prevención de la violencia en Bristol.	Contratar personal permanente que incluya un director de la coalición, responsables de coordinación, navegadores y expertos en comunicación, así como expertos técnicos.
8. Compromiso político	Existe una importante demanda de líderes que coordinen la prevención de la violencia en la ciudad.	Garantizar el apoyo de la Municipalidad ante la transición política que supone dejar atrás el sistema de alcaldías.
9. Documentación de impacto	EFC tiene un impacto documentado a nivel individual.	Diseñar evaluaciones de impacto en toda la ciudad que se llevarán a cabo a intervalos anuales una vez que la coalición comience su labor.

Para crear y gestionar la Coalición para la Prevención de la Violencia de Bristol, EFC se asociaría con organismos públicos, como Salud Pública de Bristol (que forma parte del Servicio Nacional de Salud), los sistemas de escuelas públicas (incluida la Unidad de Derivación de Alumnos), la Policía de Avon y Somerset, así como la iniciativa Keeping Bristol Safe Partnership, y conseguiría financiamiento de la Municipalidad, con un equilibrio entre apoyo y autonomía (criterio 8). En representación de otras instituciones de base, la coalición incluiría también a la Iglesia Elim de la Municipalidad de Bristol y al Consejo de Mezquitas de Bristol, dada su arraigada legitimidad como líderes religiosos en las comunidades afectadas por la violencia (criterio 2).⁵³ Es importante que esta coalición comience su trabajo con un estudio de referencia de las condiciones actuales (criterio 3) y diseñe evaluaciones del impacto en toda la ciudad que se realizarán a intervalos anuales una vez que la coalición comience su trabajo (criterio 9). Al observar su trabajo, queda claro el impacto que tiene EFC a nivel individual, y disponer de cifras claras que documenten su impacto a nivel de la ciudad sería beneficioso para conseguir fondos para la coalición (criterio 6).

Para iniciar su labor, la coalición debe acordar funciones y responsabilidades específicas, maximizando las ventajas comparativas y trazando un mapa del alcance de los servicios disponibles, posiblemente haciendo hincapié en la prevención secundaria (criterio 5) y centrándose en la población de mayor riesgo de las dos comunidades más afectadas por la violencia (criterio 4). El núcleo de la estrategia consiste en trazar un mapa de las organizaciones que gozan de credibilidad y prestan servicios a los jóvenes y, a continuación, aprovechar la coalición para maximizar su impacto colectivo. Para aquellos perfiles profesionales que no estén ya disponibles como parte de la coalición, la dirección debe contratar a expertos, como un navegador de servicios de (criterio 7). Más allá de las particularidades de la estrategia, hay un elemento que destaca: la dirección de EFC aceptando el reto y decidiendo actuar como columna vertebral del esfuerzo de prevención de la violencia en toda la ciudad. Ahora es el momento de formalizar este liderazgo y recibir un mandato claro y público (criterio 1) para hacerlo.



La coordinación de Cali

Cali es la tercera ciudad más poblada de Colombia, con 2,3 millones de habitantes. Como muchas localidades de Colombia, sufre la intersección de las secuelas de la guerra civil y el narcotráfico, lo que la ha convertido en una de las ciudades más violentas del mundo. En 2022, su tasa de homicidios era de 43,1 por cada 100 000 habitantes, y registra sistemáticamente más de 1000 homicidios al año.⁵⁴

A pesar de estos retos, o quizá debido a ellos, Cali cuenta con un sólido historial en la prevención de la violencia. En la década de 1990, cuando los homicidios proliferaban en la ciudad a causa del narcotráfico y otras economías ilícitas, el alcalde Rodrigo Guerrero fue pionero en el planteamiento epidemiológico de la prevención de la violencia a través del programa DESEPAZ (Desarrollo,

Seguridad y Paz).⁵⁵ Aunque los grandes y organizados cárteles que suponían un desafío directo por el control de la ciudad ya no existen, la extrema fragmentación de los grupos criminales contribuye a su persistente violencia.⁵⁶ El reto de las economías ilícitas se ve agravado por los altos niveles de desigualdad, el desempleo juvenil y la dificultad para absorber a los desplazados por la guerra civil, así como a los solicitantes de asilo y a los inmigrantes procedentes de Venezuela.⁵⁷ Como en otros países latinoamericanos, la relación entre la policía y las comunidades más pobres, en su mayoría negras, donde se concentran los homicidios, está (en su mayoría) cargada de desconfianza.

En parte como respuesta a estos continuos desafíos, el gobierno municipal de Cali creó en 2016 una Secretaría de

Seguridad y Justicia (SSJ) y una Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana (SPCC). Mientras que la primera se encarga principalmente de formular una estrategia de seguridad ciudadana, implementada junto con la Policía Nacional de Colombia, la segunda nació del acuerdo de paz del país con el grupo insurgente Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (o FARC, en español) y se centra en mediar en los conflictos y fortalecer los mecanismos alternativos de resolución de conflictos entre la población, con un mandato de prevención más fuerte. Estas dos secretarías, cuyos objetivos y actividades se solapan, tienen un historial desigual en cuanto a coordinación.

Bajo el mandato del alcalde Maurice Armitage (2016-2019), la agencia municipal Territorios para la Inclusión y las Oportunidades (TIOS) formuló una estrategia coordinada de prevención de la violencia, denominada Modelo de Prevención Social de la Violencia, con cuatro componentes principales: (1) interrupción de la violencia, (2) inclusión social, (3) prevención de la violencia y (4) refuerzo de la paz a través de transformaciones del entorno. TIOS coordinó el trabajo de ambas secretarías, aunando los recursos de los programas existentes con componentes de prevención.⁵⁸ Posteriormente, puso en marcha con éxito innovadores esfuerzos de prevención, como Abriendo Caminos, junto con la ONG local Fundación Alvaralice, y el Tratamiento Integral de Pandillas, en colaboración con la Universidad del Valle local.

El Modelo de Prevención Social de la Violencia representó el ejemplo más concreto de un esfuerzo conjunto y coordinado para prevenir la violencia en la ciudad por parte del gobierno municipal. Sin embargo, el decreto que formalizaba esta estrategia nunca se firmó y el trabajo se interrumpió. Aunque la administración posterior no cambió la estructura organizativa ni eliminó los programas de prevención de la violencia, estos se encuentran actualmente fragmentados y carecen de coordinación bajo una estrategia de prevención formalizada, por no hablar de una oficina centralizada.⁵⁹ Las personas entrevistadas en ambas secretarías subrayaron la necesidad de una articulación más formal que la actual estructura institucional.

Oportunidades como resultado de las recientes elecciones en Cali

Cali está atravesando una transición política, ya que la ciudad celebró elecciones a la alcaldía y al consejo en octubre de 2023. En el momento de las entrevistas, realizadas antes de las elecciones, los entrevistados tenían la esperanza de que los principales candidatos simpatizaran con las políticas de prevención integral de la violencia, por haber trabajado en esas áreas en administraciones anteriores. A partir del análisis de la investigación, el siguiente cuadro resume los puntos fuertes y las oportunidades actuales

Cali (Colombia)		
Criterio	Puntos fuertes actuales	Oportunidades para mejorar la eficacia
1. Mandato público claramente definido	Cada secretaría tiene un mandato definido pero separado de prevención/reducción de la violencia.	Evitar el solapamiento de objetivos mediante el diseño de una estrategia formal y centralizada de prevención de la violencia que pueda dar lugar a disputas de coordinación.
2. Consultas y asociaciones comunitarias	La elaboración de diagnósticos es inclusiva y abarca múltiples sectores sociales.	Desarrollar aún más la participación de las comunidades en la aplicación de los programas. Crear una agencia o estrategia central de coordinación.
3. Diagnóstico o estudios de referencia	Ambas secretarías disponen de diagnósticos actualizados continuamente que proporcionan información para la acción.	Integrar el diagnóstico en una estrategia coordinada y centralizada.
4. Población	Múltiples agencias y programas atienden a diferentes grupos de población.	Mejorar la coordinación podría llegar a grupos más amplios, tener efectos más fuertes y ofrecer más claridad a la población destinataria.

Criterio	Puntos fuertes actuales	Oportunidades para mejorar la eficacia
5. Planteamiento de la prevención	El municipio tiene un fuerte compromiso con la prevención primaria y terciaria.	Reforzar los programas de prevención primaria y terciaria y avanzar en la prevención secundaria (implicando a la policía).
6. Sostenibilidad presupuestaria	Al menos una secretaría parece estar adecuadamente financiada.	Aislar aún más los presupuestos departamentales de la discrecionalidad política.
7. Composición de la plantilla	Personal altamente motivado y competente lleva a cabo programas de prevención en todo el territorio.	Encontrar estrategias de contratación alternativas a los contratos a corto plazo.
8. Compromiso político	El liderazgo político muestra un compromiso coherente con los programas de prevención.	Aprovechar el aparente apoyo del alcalde entrante a las iniciativas coordinadas de prevención.
9. Documentación de impacto	Múltiples formas de informar sobre las actividades y los resultados.	Desarrollar evaluaciones de impacto, quizás con universidades locales.

en Cali, con la esperanza de sentar las bases para la administración entrante y los responsables de ambas secretarías.

La buena noticia es que Cali, que busca capitalizar el aparente apoyo del alcalde entrante a las iniciativas coordinadas de prevención (criterio 8), no debería mirar más allá de su propia historia reciente en busca de inspiración. La administración entrante podría revivir la estrategia centralizada de prevención de la violencia coordinada por TIOS, aunque con una mayor formalización y con un mandato de coordinación más claro (criterio 1), para asegurarse de que perdure más allá de las transiciones políticas. Al institucionalizar una estrategia rectora de prevención de la violencia, Cali debería reforzar sus avances en prevención primaria y terciaria, al tiempo que impulsa nuevas vías de influencia en prevención secundaria (criterio 5). Cabe señalar que esta propuesta no requeriría necesariamente fusionar las secretarías existentes o crear nuevas entidades gubernamentales, sino mejorar la coordinación entre ellas para racionalizar los esfuerzos y ofrecer más claridad a las poblaciones a las que atienden (criterio 4). Si bien es cierto que las principales autoridades políticas cambiarán, sería importante mantener al personal encargado de ejecutar los programas sobre el terreno.

Esto preservaría la memoria institucional de las secretarías, ya que estas personas ya conocen el territorio, la gente y los diferentes procesos necesarios para hacer las cosas, y han desarrollado relaciones formales e informales de larga data con los socios comunitarios (criterio 7). El compromiso sostenible de las secretarías también facilitará la participación de las OBC en la ejecución de las diferentes actividades de prevención (criterio 2).

Además, la ciudad goza de una fuerte presencia académica que podría aprovecharse para desarrollar evaluaciones de impacto (criterio 9) e integrar diagnósticos en la estrategia de prevención centralizada (criterio 3). La participación continuada de las universidades locales mejoraría el diseño de un TIOS renovado y contribuiría así a su eficacia y a sus perspectivas de sostenibilidad. Al formalizar la coordinación, Cali también podría aprovechar la oportunidad para encontrar formas creativas de aislar los presupuestos departamentales de la discrecionalidad política (criterio 6). En general, en Cali, dados los sólidos antecedentes de la ciudad en materia de prevención y la amplia red territorial con la que ya cuenta, hay motivos para el optimismo.



El liderazgo de Edmonton

El Consejo REACH de Edmonton para unas comunidades seguras se creó en 2010, siguiendo el consejo de un grupo de trabajo sobre seguridad comunitaria creado por el alcalde Stephen Mandel en 2008, que se basó en planteamientos basados en la evidencia recopilados por el Dr. Irvin Waller, criminólogo. Este grupo de trabajo llevó a cabo más de 1000 entrevistas, debates y grupos de discusión con las partes interesadas locales, incluidas las comunidades indígenas, la comunidad empresarial, los jóvenes en situación de riesgo y las fuerzas del orden. Formuló nueve recomendaciones que siguen guiando el trabajo de REACH, entre ellas “invertir en los jóvenes y los niños; impulsar el cambio en la coordinación y la ejecución de programas para reducir la delincuencia; y, buscar y desarrollar líderes comunitarios que apoyen y promuevan la prevención”.⁶⁰

A diferencia de la mayoría de las OPV de este estudio, REACH es independiente del gobierno municipal. Aunque está financiado conjuntamente por los gobiernos local (Edmonton), regional (Alberta) y federal (Canadá), no forma parte de ninguna estructura gubernamental y rinde cuentas a una junta independiente. Debido a su independencia, así como a su decisión deliberada de no ser una organización benéfica, no compite por el financiamiento con otros programas sociales, ni busca duplicar los esfuerzos gubernamentales existentes, sino más bien coordinarse con la ciudad sobre la mejor manera de asignar sus recursos. Esta independencia le ha permitido asumir mayores riesgos en sus iniciativas, saltándose los trámites burocráticos y siendo ágil en la contratación de personal.

Los principales puntos fuertes de REACH son su diseño de iniciativas altamente inclusivas, dirigidas a los diferentes sectores sociales de Edmonton, y su capacidad para asociarse y coordinar a múltiples actores de los sectores público y privado para ponerlas en práctica. Entre los beneficiarios de sus diversas iniciativas se encuentran escolares y jóvenes, poblaciones sin

vivienda, familias inmigrantes y comunidades indígenas, constituyendo estas dos últimas poblaciones históricamente marginadas y las que tienen mayores oportunidades de beneficiarse de sus iniciativas y comprometerse con ellas.

REACH participa en más de 30 proyectos con diversos planteamientos de prevención. Por ejemplo, sus programas Bridging Together y Out of School Time (OST) financian iniciativas extraescolares y de verano que atienden principalmente a jóvenes inmigrantes y refugiados. Estos programas no solo ayudan a evitar que los niños se vean expuestos a influencias negativas, como la violencia de grupo y los comportamientos violentos, sino que también contribuyen a su integración en las comunidades local y nacional. OST informó de que había atendido a más de 1800 niños y jóvenes en 2019, permitiendo que el 84 % de los padres implicados encontraran empleo mientras se cuidaba de sus hijos, y devolviendo \$3,30 por cada \$1,00 invertido.⁶¹ Este ejemplo muestra la evaluación exhaustiva y transparente que caracteriza a las iniciativas de prevención de la violencia de REACH.⁶²

REACH utiliza un planteamiento de tres partes para sus flujos de programación:

1. **COMIENZO:** emplea una etapa de 90 días para que las nuevas ideas comprueben su pertinencia y oportunidad.
2. **AMPLIACIÓN:** si el programa cumple o supera los indicios iniciales de oportunidad fértil, crea la aceptación y la capacidad de la comunidad, junto con la evaluación.
3. **SALIDA:** poner fin a los esfuerzos de REACH en el programa o proyecto transfiriendo plenamente la propiedad a los socios comunitarios, idealmente incluyendo pruebas de un cambio comunitario sistémico.

REACH demuestra cómo una organización central puede ser un recurso para los socios ejecutores proporcionando la capacitación solicitada, poniendo en contacto a individuos e iniciativas, ejerciendo de intermediario y comunicando a la comunidad los planteamientos de señalamiento, así como los programas específicos disponibles.

Mejorar la coordinación en el ecosistema de Edmonton

Los esfuerzos de coordinación de REACH son realmente notables, pues tienden puentes entre socios ejecutores con objetivos y sistemas de valores diferentes. A partir del análisis de la investigación, el siguiente cuadro resume los puntos fuertes y las oportunidades actuales con la esperanza de contribuir a un REACH aún más eficaz.

Consejo de REACH Edmonton para unas Comunidades Seguras (Canadá)		
Criterio	Puntos fuertes actuales	Oportunidades para mejorar la eficacia
1. Mandato público claramente definido	Un mandato claramente definido y guiado por los principios de la fundación.	Considerar los principios de sinergia, cuando proceda, para conectar con las prioridades de la administración actual.
2. Consultas y asociaciones comunitarias	Sirve como organización central que coordina a más de 100 socios comunitarios que aplican programas de prevención de la violencia.	Desarrollar mecanismos de coordinación aún más formales con los socios comunitarios, dada la dificultad de mantener las asociaciones y mantener la pertinencia de su trabajo.
3. Diagnóstico o estudios de referencia	Utiliza múltiples tipos de datos para elaborar diagnósticos.	Continuar con el planteamiento actual.
4. Población	Proporciona un servicio de alta calidad a poblaciones múltiples y diversas.	Desarrollar vínculos más fuertes con las poblaciones indígenas y recién llegadas, y con las comunidades históricamente privadas de derechos.
5. Planteamiento de la prevención	Promueve eficazmente las intervenciones de diferentes planteamientos de prevención.	Mejorar la coordinación con las fuerzas del orden en algunos de sus planteamientos de prevención.
6. Sostenibilidad presupuestaria	Combina múltiples fuentes de financiamiento, particularmente de diferentes niveles de gobierno.	Estudiar si sería conveniente diversificar más sus fuentes y volumen de financiamiento.
7. Composición de la plantilla	El personal de REACH tiene altos conocimientos técnicos y una fuerte legitimidad dentro de la comunidad.	Aumentar la diversidad y la retención del personal.
8. Compromiso político	Es ampliamente reconocido y apoyado por el gobierno local.	Evitar la duplicación innecesaria de algunas iniciativas por parte del gobierno municipal y coordinarse continuamente para maximizar las ventajas comparativas.
9. Documentación de impacto	REACH documenta los resultados y el retorno social de la inversión de sus programas.	Continuar con el planteamiento actual.

El gobierno municipal ha desarrollado un Plan Comunitario de Seguridad y Bienestar (CSWP) que ofrece muchas oportunidades para colaborar con REACH. Para evitar cualquier riesgo potencial de duplicación innecesaria, es importante explorar continuamente sinergias con el mandato de REACH con las prioridades adecuadas de la administración política (criterio 1). De hecho, es crucial mantener la actual relación de colaboración para maximizar las ventajas comparativas y mantener la implicación política (criterio 8). Del mismo modo, es importante seguir prestando atención al trabajo necesario para mantener unas relaciones constructivas y una coordinación adecuada con las fuerzas del orden y el sistema de justicia penal en los diversos esfuerzos de prevención en los que estos actores son importantes (criterio 5).

Sigue existiendo un reto en la capacidad de REACH para comprometerse con las poblaciones indígenas,

los inmigrantes recién llegados y, en general, con las comunidades de color privadas de derechos (criterio 4). Según el personal de REACH, estas poblaciones son a veces difíciles de localizar y requieren múltiples intermediarios profesionales expertos en la lengua y la cultura, y capaces de abordar diversos traumas. Y, para REACH, encontrar y retener personal con estas aptitudes ha resultado algo difícil (criterio 7).

El caso de REACH Edmonton muestra una organización central fuerte y duradera que ha adoptado con éxito un planteamiento que abarca toda la ciudad, vinculando y apoyando a una amplia gama de socios comunitarios (criterio 2) y actores gubernamentales, y coordinando sus iniciativas hacia la prevención de la violencia y la seguridad comunitaria. Al mismo tiempo, demuestra cómo incluso el ejemplo más positivo de coordinación, inclusividad y sostenibilidad de la OPV puede trabajar continuamente para mejorar su eficacia.

ROSARIO

La oportunidad de Rosario

Rosario es la ciudad más importante de la provincia argentina de Santa Fe y la tercera del país. La ciudad se asienta en el corazón de la región agrícola más fértil de Argentina y es uno de los principales centros de exportación del país. También tiene una larga historia de políticas sociales progresistas en sanidad y educación. Durante los últimos 30 años, el Partido Socialista la ha gobernado, en solitario o como miembro principal de una coalición multipartidista.

Por desgracia, Rosario ha ganado notoriedad recientemente por ser una de las ciudades más violentas de Argentina. En 2022, se produjeron 287 homicidios, la cifra más alta registrada, con una tasa de 22,1 por cada 100 000 habitantes, en el área metropolitana de Rosario. 9 de cada 10 homicidios fueron causados por armas de fuego, y más de 7 de cada 10 homicidios estuvieron relacionados con el tráfico de drogas al menudeo y otros mercados ilícitos que operan en la ciudad. Muchos de

los factores que impulsan la violencia relacionada con las drogas escapan al poder de resolución de Rosario, o de cualquier gobierno municipal. Sin embargo, esto no significa que el gobierno local sea impotente para mejorar la situación.⁶³

En respuesta a esta creciente violencia, Rosario ha llevado a cabo múltiples iniciativas de prevención de la violencia durante la última década, que implicaron la coordinación entre el municipio, el Ministerio de Seguridad provincial y el Ministerio Público de la Acusación. Sigue habiendo una importante presencia estatal en la mayor parte de la ciudad,

incluso en los barrios donde se concentra la violencia, a través de centros de atención sanitaria, escuelas primarias e instalaciones culturales y deportivas. El gobierno municipal también ha trabajado con mediadores de conflictos e interruptores de la violencia. Sin embargo, sus

iniciativas de prevención de la violencia están actualmente fragmentadas y carecen de recursos suficientes, en parte debido a un desajuste político entre el gobierno estatal y el local.

Oportunidades como resultado de las recientes elecciones en Rosario

El alcalde Pablo Javkin fue reelegido recientemente y, en colaboración con otras partes interesadas clave de

sociedad civil, como el Foro Regional Rosario, tiene una oportunidad concreta de formular una estrategia integral de prevención de la violencia o incluso de crear una OPV. A partir del análisis de la investigación, el siguiente cuadro esboza los puntos fuertes y las oportunidades actuales de Rosario, con la esperanza de proporcionar una base a la administración entrante.

Rosario (Argentina)		
Criterio	Puntos fuertes actuales	Oportunidades para mejorar la eficacia
1. Mandato público claramente definido	Actualmente no disponible, ya que la OPV aún no está implantada.	Establecer una oficina centralizada o una estrategia integral de prevención de la violencia, ya sea en el gobierno municipal, dirigida por la sociedad civil, o un modelo mixto.
2. Consultas y asociaciones comunitarias	Sociedad civil fuerte y autónoma con capacidad para contribuir al diseño y la aplicación de políticas.	Establecer asociaciones formales y mecanismos de coordinación con las organizaciones de la sociedad civil.
3. Diagnóstico o estudios de referencia	La municipalidad y la sociedad civil recogen múltiples fuentes de información procesable.	Desarrollar un diagnóstico formal que no sólo señale los principales problemas, sino que formule un plan de acción y guías para evaluar los resultados.
4. Población	Los programas de la municipalidad atienden a numerosos barrios marginados, donde se concentra la violencia.	Reforzar la coordinación de los programas podría aumentar la cobertura y el impacto de las iniciativas de prevención para las poblaciones desatendidas.
5. Planteamiento de la prevención	La municipalidad dirige múltiples programas, centrados principalmente en la prevención primaria.	Aprovechar la coordinación con el gobierno provincial podría aumentar el apoyo institucional y político a diversos programas de prevención de la violencia.
6. Sostenibilidad presupuestaria	La municipalidad alineada con el consejo y alcalde podría aumentar el presupuesto.	Incorporar la sostenibilidad presupuestaria en el marco jurídico de la nueva OPV o asociarse con actores del sector privado.
7. Composición de la plantilla	Personal muy competente y experimentado en programas de prevención repartidos por toda la ciudad.	Implicar a las organizaciones de la sociedad civil para que proporcionen recursos humanos, especialmente cuando los sindicatos del sector público no se muestren tan cooperativos.
8. Compromiso político	El alcalde reelegido tiene incentivos para seguir desarrollando la estrategia de OPV.	Aprovechar la alineación política con el gobierno provincial (estatal) para aumentar la coordinación de los esfuerzos de prevención, especialmente implicando a la policía provincial.
9. Documentación de impacto	Numerosas evaluaciones transparentes llevadas a cabo por el gobierno.	Implicar más a las universidades locales para recopilar y analizar datos para la evaluación del impacto.

Aunque el alcalde recientemente reelegido tiene el impulso necesario para establecer una oficina centralizada o formalizar una estrategia integral de prevención de la violencia (criterio 1), hay varios retos por delante. Entre ellos, lidiar con una policía provincial que lucha con la legitimidad de la sociedad y negociar con los sindicatos del sector público. El escaso margen de victoria de Javkin—una diferencia de 3,5 puntos porcentuales, unos 16000 votos—también podría disminuir el peso necesario para promulgar este cambio. Sin embargo, la administración puede aprovechar la actual alineación entre los gobiernos provincial (estatal) y municipal y conseguir la adhesión política necesaria (criterio 8) para diseñar un mecanismo centralizado, integral y de prevención de la violencia. Además, la ciudad puede beneficiarse inmediatamente de otros factores de resiliencia como la amplia presencia del Estado, un sólido bagaje institucional en la prevención social de la violencia (criterio 5) y una sociedad civil vibrante que actualmente exige una mayor acción para prevenir la violencia y está deseosa y bien posicionada asumir un papel protagonista (criterio 2).

Dado este contexto, la ciudad de Rosario podría beneficiarse de un modelo de OPV dirigido por la sociedad civil o mixto, como el de REACH en Edmonton (Canadá) o COPREV en Chihuahua (México). En estos modelos, las ONG y las organizaciones empresariales pueden proporcionar la estructura institucional y el personal interno (criterio 7), co-diseñar el planteamiento de la prevención, gestionar las asociaciones de toda la comunidad, apoyar y contribuir a sus capacidades financieras

(criterio 6) y llevar a cabo acciones coordinadas para complementar y optimizar las intervenciones. Las organizaciones de la sociedad civil podrían llenar los huecos en los que el gobierno municipal disponga de recursos más limitados, como en la realización de diagnósticos a través de socios académicos (criterio 3); llevar a cabo de forma creíble actividades de prevención de la violencia con poblaciones objetivo específicas (criterio 4) a través, por ejemplo, de miembros de la comunidad de distinta procedencia o afiliación religiosa; y mantener la presión sobre los políticos para que rindan cuentas.

Rosario también podría explorar el precedente de Pelotas (Brasil), dado que, como en Argentina, los municipios brasileños no tienen control directo sobre la policía. Aunque Pelotas tiene una población menor que Rosario, partía de tasas de homicidio mucho más elevadas y consiguió reducirlas significativamente y, lo que es más importante, documentar estas reducciones y los factores que contribuyeron a ellas mediante una evaluación de impacto (criterio 9). Pelotas avanzó en su agenda de prevención local a través de su Pacto por la Paz, que ofrecía una estrategia de coordinación con diferentes líneas de actuación para distintos actores, pero armonizando todos los esfuerzos bajo un mecanismo centralizado. Tanto si Rosario decide inspirarse en Pelotas, Edmonton o Chihuahua, está claro que la administración entrante cuenta con una oportunidad notable y con socios fuertes de la sociedad civil que pueden ser la columna vertebral de un mecanismo centralizado de prevención de la violencia.

Parte 5: Observaciones finales

Este análisis ha mostrado algunas de las múltiples decisiones que implica el diseño de entidades de prevención de la violencia y la optimización de su funcionamiento. Ha demostrado que existen múltiples modelos de OPV, cada uno con sus respectivos compromisos. En otras palabras, las OPV pueden tener diferentes formas, tamaños, ubicaciones institucionales e incluso nombres. Sin embargo, tras el análisis presentado en este informe, cuatro nociones clave parecen fundamentales para apuntalar la eficacia de la OPV.

En primer lugar, **los recursos de la oficina deben estar a la altura de sus ambiciones**. Dado el contexto local y las necesidades y retos de los habitantes de la ciudad, una OPV requiere suficiente capital material, humano, social, político y simbólico para llevar a cabo sus funciones. Sin tales recursos, la OPV seguramente rendirá por debajo de sus posibilidades en su esfuerzo por prevenir y mitigar la violencia, aumentará la decepción de los ciudadanos y no logrará construir una sostenibilidad política y social.

En segundo lugar, para ser eficaz y sostenible, **una OPV debe garantizar la adhesión política de las autoridades clave** (por ejemplo, el alcalde, el administrador municipal o el consejo), **pero también reunir suficiente autonomía frente a las interferencias políticas**. Esta combinación le permitirá superar los obstáculos a la aplicación y facilitar la coordinación, al tiempo que alineará sus prioridades con las necesidades de la ciudad —en lugar de servir solo a ambiciones políticas a corto plazo— y aumentará las posibilidades de perdurar más allá del final del mandato de una administración.

En tercer lugar, **una oficina debe tener un compromiso sostenido para establecer y mantener la credibilidad**. La participación de la comunidad debe ser inclusiva y significativa en todo momento. La OPV no solo debe implicar a los diferentes actores sociales y políticos durante las fases de diseño y ejecución, sino también establecer mecanismos para obtener una retroalimentación continua de los diversos actores, incluidas, fundamentalmente, las poblaciones a las que atiende.

Por último, **una OPV debe coordinar un esfuerzo de toda la ciudad**. Aunque no necesita ser la unidad más grande del gobierno local, su éxito depende de la alineación de los organismos del gobierno de la ciudad (incluida la coordinación con las fuerzas del orden), así como de las empresas locales y la sociedad civil. Todos los actores de una ciudad deben contribuir positivamente a este esfuerzo si se quiere reducir significativamente la violencia. La reducción de la violencia es un esfuerzo de todos contra todos, y tener una agencia que actúe como tejido conectivo o columna vertebral de este esfuerzo es clave para mejorar la prevención de la violencia.

Estos principios son condiciones necesarias, pero no suficientes, para establecer iniciativas eficaces de prevención de la violencia en las ciudades, un reto clave al que se enfrentan muchos gobiernos. Este informe, al esclarecer los criterios clave a través de casos concretos y desenmarañar sus respectivos compromisos, intenta proporcionar a los responsables políticos herramientas de vanguardia para diseñar y poner en marcha iniciativas eficaces de prevención de la violencia, coordinadas centralmente por una Oficina de Prevención de la Violencia.

Acerca de los autores



Hernán Flom, doctor

Flom es investigador y consultor sobre violencia criminal, actuación policial, mercados ilegales y políticas de justicia penal, centrándose principalmente en América Latina. Ha sido consultor del Banco

Interamericano de Desarrollo, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y Peace in Our Cities, entre otros. Su primer libro, *La regulación informal de los mercados delictivos en América Latina* (Cambridge: Cambridge University Press, 2022), analiza cómo los políticos y la policía responden y dan forma a los mercados de la droga y a su violencia asociada en las áreas metropolitanas de América Latina. Sus trabajos también se han publicado en revistas como *Comparative Politics*, *Latin American Politics and Society*, *Governance*, y *Journal of Urban Affairs*, entre otras. Flom es actualmente profesor adjunto visitante de Ciencias Políticas en el Trinity College. Es doctor por la Universidad de California, Berkeley. También ha sido investigador visitante en el Instituto Kellogg de la Universidad de Notre Dame y trabajó como coordinador en el Ministerio de Seguridad de la Nación en Argentina.



Alfredo Malaret Baldo

Malaret Baldo es el responsable del Programa de Violencia Urbana del Instituto Kroc para la Paz y la Justicia de la Universidad de San Diego. También es uno de los cofacilitadores de la red Peace in Our

Cities. Antes de incorporarse al Instituto Kroc, fue investigador del Instituto de las Naciones Unidas de Investigación sobre el Desarme (UNIDIR), donde coordinó las carteras de investigación sobre Desarrollo y Urbanización de la Violencia. Antes del UNIDIR, trabajó en el Instituto Internacional de Estocolmo para la Investigación de la Paz; en el Centro Regional de las Naciones Unidas para la Paz, el Desarme y el Desarrollo en América Latina y el Caribe; y para el embajador estadounidense retirado Dennis Jett. Hasta la fecha, ha realizado más de 20 misiones sobre el terreno. Posee una maestría en asuntos públicos por la Universidad de Brown y otra en asuntos internacionales por la Universidad Estatal de Pensilvania. Se licenció en ciencias políticas y estudios de comunicación por la Universidad Fairleigh Dickinson.

Agradecimientos

Este informe de investigación ha sido redactado por el Dr. Hernán Flom como autor principal y ha contado con la coautoría de Alfredo Malaret Baldo para la red Peace in Our Cities.

Los autores desean dar las gracias a los dirigentes y al personal de las ciudades y de la OPV, a los organizadores comunitarios y a las autoridades cuyas experiencias, ideas, ambiciones y recomendaciones han contribuido al desarrollo de esta investigación. En particular, los autores desean agradecer a las ciudades de Edmonton (Canadá), Cali (Colombia), Rosario (Argentina), Bristol (Inglaterra) y Oakland (Estados Unidos) su generosidad al permitir a los investigadores visitarlas y aprender de sus puntos fuertes y sus retos.

Los autores también desean dar las gracias a estos expertos por revisar y compartir sus comentarios sobre un borrador del informe: Rachel Locke, Kelsey Paul Shantz, Jennifer Smyser, Juan Camilo Cock Misas, Sara Rose Serin-Christ, Jan Fox, Jason Tan de Bibiana, Kerry Mulligan, Daniela Gilbert, Martin Bisp, Jai-Ayla Sutherland, Bojan Francuz, Daniel Friedman y Mark Seaman. Por último, los autores desean agradecer a Laura Vallejo su trabajo en las primeras fases de esta investigación.

Apéndice

Países, ciudades y otras entidades de la muestra analizada para este informe.

País	Ciudad	Entidad
Argentina	Godoy Cruz	Dirección de Prevención, Participación Comunitaria y Derechos Humanos
Bélgica	Malinas	Departamento de Prevención y Seguridad Pública
	Bruselas	Servicio de Prevención de Bruselas Adelante (Bravvo)
Brasil	Feira de Santana	Secretaría de Prevención de la Violencia
	Pelotas	Oficina Municipal de Gestión Integrada
Canadá	Edmonton	Consejo REACH Edmonton para Comunidades Seguras
Chile	Peñalolén	Unidad para la Seguridad Humana
Colombia	Cali	Secretaría para la Paz y la Cultura Ciudadana
		Secretaría de Seguridad y Justicia
	Medellín	Ministerio de No Violencia
		Secretaría para la Seguridad y la Convivencia
	Palmira	Secretaría para la Seguridad y la Convivencia
Honduras	San Pedro Sula	Dirección de Prevención, Seguridad y Movilidad Urbana
Alemania	Stuttgart	Oficina de Prevención del Delito (SOS-KKP)
México	Chihuahua	Consejo para la Prevención de la Violencia y la Delincuencia en el Municipio de Chihuahua (COPREV)
	León	Secretaría de Seguridad, Prevención y Protección Ciudadana
Estados Unidos	Chicago	Oficina de Prevención de la Violencia y Salud Conductual
		Oficina de Reducción de la Violencia
	Los Ángeles	Oficina de Reducción de Pandillas y Desarrollo de la Juventud (GRYD)
	Filadelfia	Oficina de Prevención de la Violencia
	Oakland	Departamento de Prevención de la Violencia

Notas finales

- 1 Las OPV analizadas suelen denominarse “Secretaría”, “Departamento”, “Dirección”, “Unidad” o “Consejo”. En el contexto estadounidense, a veces se utiliza la denominación “Oficina de Seguridad Vecinal”.
- 2 En algunos casos, se incluyeron en esta submuestra los “Sistemas Locales de Prevención”, ampliando la comprensión tradicional de lo que representa una “oficina”.
- 3 Un ejemplo digno de mención es el Informe 2022 sobre el fin de la violencia en la comunidad, que presenta una clasificación del índice de prevención de la violencia en 50 ciudades de los EE. UU. Community Justice Action Fund, 2022 *City Violence Prevention Index*, 2023, https://www.endcommunityviolence.com/report/#person-ImgRight-block_62d7ec07d13ab. Algunas de las principales organizaciones con experiencia en la intervención comunitaria contra la violencia, centradas en iniciativas a nivel local, son la Alianza de Salud para la Intervención contra la Violencia, la Instituto Nacional para la Reforma de la Justicia Penal, el Colectivo de Seguridad Pública de Base Comunitaria y Ciudades Unidas.
- 4 Instituto Nacional para la Reforma de la Justicia Penal, National Offices of Violence Prevention Network Report, 2022, <https://nicjr.org/wp-content/uploads/2016/01/National-OVP-Landscape-Scan-April-2022.pdf>.
- 5 Andrew V. Papachristos, Tracey L. Meares, and Jeffrey Fagan, “Attention Felons: Evaluating Project Safe Neighborhoods in Chicago,” *Journal of Empirical Legal Studies* 4, no. 2 (July 2007): 223–72; Wesley G. Skogan, Susan M. Hartnett, Natalie Bump, and Jill Dubois, *Evaluation of CeaseFire—Chicago* (Washington, DC: Instituto Nacional de Justicia, Oficina de Programas de Justicia, Departamento de Justicia de EE. UU., 2008).
- 6 P. Jeffrey Brantingham, George Tita, and Denise Herz, “The Impact of the City of Los Angeles Mayor’s Office of Gang Reduction and Youth Development (GRYD) Comprehensive Strategy on Crime in the City of Los Angeles,” *Justice Evaluation Journal* 4, no. 2 (2021): 217–236.
- 7 Caterina G. Roman, Nathan W. Link, Jordan M. Hyatt, Avinash Bhati, and Megan Forney, “Assessing the Gang-Level and Community-Level Effects of the Philadelphia Focused Deterrence Strategy,” *Journal of Experimental Criminology* 15, no. 4 (2019): 499–527.
- 8 Michelle Degli Esposti, Carolina V. N. Coll, Eduardo Viegas da Silva, Doriam Borges, Emiliano Rojido, Alisson Gomes Dos Santos, Ignacio Cano, and Joseph Murray, “Effects of the Pelotas (Brazil) Peace Pact on Violence and Crime: A Synthetic Control Analysis,” *Lancet Regional Health—Americas* 19 (marzo de 2023).
- 9 Carlos Enrique Moreno León, María Isabel Irurita Muñoz, and Juan Carlos Gómez Benavides, “Informe Final de la Evaluación de Impacto del Programa Abriendo Caminos de la Fundación Alvaralice,” Universidad Icesi, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Centro de Estudios Interdisciplinarios Jurídicos, Sociales, y Humanistas Laboratorio de Medición de Impacto Social, Cali, Colombia, 2020.
- 10 Existe una amplia literatura sobre los beneficios de las intervenciones de prevención de la violencia focalizada, así como sobre el hecho de que las víctimas directas y los autores de la violencia letal suelen pertenecer al mismo subgrupo de población, normalmente varones jóvenes de entornos desfavorecidos.
- 11 Las intervenciones clasificadas como *prevención primaria* “implican programas y estrategias diseñados para reducir los factores que ponen a las personas en riesgo de experimentar violencia...o fomentar los factores que protegen o amortiguan a las personas de la violencia”. Las intervenciones de *prevención secundaria* gestionan las consecuencias agudas y se centran en las necesidades inmediatas de la víctima “inmediatamente después de un suceso violento”. Los esfuerzos de prevención primaria y secundaria pueden incluir intervenciones centradas en perturbar o interrumpir los ciclos de retribución entre los grupos o individuos de alto riesgo. La *prevención terciaria* es un planteamiento a largo plazo después de que se haya producido un suceso violento, que incluye “la

rehabilitación del agresor o servicios sociales para disminuir el trauma emocional de la víctima”. Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, *Principles of Prevention Guide*, 6.

- 12 Para ver más ejemplos, vea Peace in Our Cities/Hernan Flom, *Guiding Principles and Inspiring Actions: Operationalizing the Resolution to Reduce Urban Violence*, Stanley Center for Peace and Security, octubre de 2022, <https://stanleycenter.org/publications/roadmap-reduce-urban-violence/>.
- 13 Por ejemplo, vea un estudio sobre el costo de la violencia, aunque a nivel nacional, Richard Matzopoulos, Sarah Truen e Ian Neethling, *Cost of Violence Study: South Africa*, NYU Center on International Cooperation, noviembre de 2023, <https://cic.nyu.edu/wp-content/uploads/2023/11/Cost-of-Violence-Study-South-Africa-November-2023.pdf>.
- 14 Por ejemplo, en Washington D. C., un estudio del Instituto Nacional para la Reforma de la Justicia Penal estimó que cada tiroteo mortal costaba a la ciudad más de 1,5 millones de dólares. National Institute for Criminal Justice Reform, Washington, DC, *The Cost of Gun Violence: The Direct Cost to Tax Payers*, <https://costofviolence.org/reports/washington-dc/>. Además, en 2018, el gobierno del Reino Unido estimó que cada homicidio costaba 3 217 740 libras esterlinas. Matthew Heeks, Sasha Reed, Mariam Tafsiiri, and Stuart Prince, *The Economic and Social Costs of Crime*, Home Office, 2nd ed., Research Report 99, julio de 2018, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/732110/the-economic-and-social-costs-of-crime-horr99.pdf.
- 15 Entre ellas se encuentran Cali (Colombia), Edmonton (Canadá), Godoy Cruz (Argentina), Malinas (Bélgica), Oakland (EE. UU.), Palmira (Colombia) y Pelotas (Brasil).
- 16 Aunque el presidente del Consejo de Prevención de la Violencia en Chihuahua es un policía en activo, un gran número de puestos técnicos y comisiones están presididos por civiles, y las decisiones se toman por votación en la junta de gobierno.
- 17 Las entrevistas se realizaron a distancia o los funcionarios de los gobiernos respondieron al cuestionario por escrito. Representantes de Godoy Cruz, Malinas, Pelotas, REACH, Cali, Chihuahua y Stuttgart respondieron al cuestionario.
- 18 Según cifras del Instituto Vera de Justicia, en Estados Unidos, 30 de las 42 OPV dependen del alcalde o del director del país o de la ciudad. Consulte Jason Tan de Bibiana, Kerry Mulligan, Aaron Stagoff-Belfort, and Daniela Gilbert, *Coordinating Safety: Building and Sustaining Offices of Violence Prevention and Neighborhood Safety* (New York: Vera Institute of Justice, 2023).
- 19 Curiosamente, los rangos presupuestarios no son una de las diferencias clave entre las OPV estadounidenses y no estadounidenses. En ambos casos, existe una gran variación, ya que las OPV estadounidenses tienen presupuestos de entre 500 000 y 35 millones de dólares, mientras que algunas secretarías colombianas, como las de Medellín o Cali, cuentan con presupuestos de 48 y 19 millones de dólares, respectivamente.
- 20 En los Estados Unidos, las Oficinas de Prevención de la Violencia no suelen estar asociadas a las fuerzas del orden, sino que son paralelas a ellas, y ofrecen un planteamiento contrario a la prevención de la violencia/apoyo comunitario.
- 21 Departamento de Prevención de la Violencia de la Ciudad de Oakland, *Strategic Spending Plan*, 2022, 3.
- 22 Vea Peace in Our Cities, *Principios rectores y acciones inspiradoras*, para conocer más ejemplos.
- 23 El sitio web del ecosistema de Intervención Comunitaria contra la Violencia sugiere que las ciudades calculen el 15 % de los costos de personal para “Apoyo de datos y evaluación”, lo que incluye la realización tanto de diagnósticos como de evaluaciones. The Coalition to Advance Public Safety, CVI Ecosystem, <https://www.cviecosystem.org/>.
- 24 Ordenanza 1003/144 de 2018.

- 25 Las OPV podrían considerar la adopción de algunas metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. De ese modo, las entidades dispondrían de objetivos cuantitativos que permitirían comparaciones globales y localizarían el esfuerzo para hacer realidad los ODS.
- 26 La definición de “joven” varía según el contexto, y los programas de esta investigación han variado considerablemente, atendiendo a poblaciones de 8 a 29.
- 27 Alcaldía de Palmira, *Indicators for the Monitoring, Follow-Up, and Result of the Strategy Aimed at the Reduction of Violence in Palmira*, Colombia, 4 de octubre de 2022, <https://palmira.gov.co/wp-content/uploads/2023/02/Nota-de-prensa-Ingles.pdf>.
- 28 Ibid.
- 29 Alcaldía de Palmira, *La estrategia PAZOS, paz y oportunidades, sigue trabajando para fortalecer los territorios*, 25 de febrero de 2022, <https://palmira.gov.co/noticias/la-estrategia-pazos-paz-y-oportunidades-sigue-trabajando-para-fortalecer-los-territorios/>.
- 30 Respuesta al cuestionario presentada por escrito por Werner Van Herle, director de prevención social, Malinas, Bélgica, 20 de junio de 2023.
- 31 La “experiencia vivida” en este contexto se refiere a las personas con experiencia de primera mano con el sistema de justicia penal.
- 32 Entrevista con el secretario de paz y cultura ciudadana de Cali, 9 de junio de 2023.
- 33 Veá Municipio de Stuttgart, Departamento de Ley, Seguridad y Orden y Departamento de Comunicación del Alcalde, *The Partnership for Safety and Security*, febrero de 2009. <http://i-nse.org/wp-content/uploads/Stuttgart-The-Partnership-for-Safety-and-Security.pdf>.
- 34 En algunos contextos, trabajar con las fuerzas del orden tiene una complejidad añadida dado que pueden carecer de legitimidad a los ojos de las comunidades más afectadas por la violencia y pueden ser percibidas como una institución causante de daños.
- 35 Bélgica es un caso diferente, ya que sus OPV de Bruselas y Malinas se financian en parte a través de los gobiernos regionales y nacionales.
- 36 Ley 5828, art. 10. Entrevista con un alto cargo del GGIM, 13 de junio de 2023.
- 37 Entrevista con el director de seguridad pública y presidente de la COPREV, 29 de junio de 2023.
- 38 La ciudad de Chicago creó en 1994 la Oficina de Prevención de la Violencia y Salud Conductual, una de las OPV originales. Sin embargo, más de dos décadas después, creó una oficina adicional, que dependía directamente del alcalde.
- 39 En general, la contratación de personas anteriormente encarceladas, que pueden tener valiosas habilidades para servir como interruptores de la violencia y en otras funciones profesionales, es difícil debido a las restricciones burocráticas.
- 40 Cabe señalar que, en los Estados Unidos, la disminución del financiamiento de los gobiernos locales se ha compensado, en ocasiones, con un aumento de los fondos procedentes del gobierno federal.
- 41 Algunas técnicas estadísticas se utilizan ampliamente para estimar contrafactuales, como los ensayos controlados aleatorios y los grupos de control creados estadística o lógicamente, entre otros. Estas técnicas estadísticas facilitan la inferencia causal.

- 42 Consulte Esposti et al., “Effects of the Pelotas (Brazil) Peace Pact.”
- 43 En comunicación con los autores, el asesor especial del Pacto Pelotas pela Paz compartió las siguientes cifras: Reducción del 68 % de los robos a peatones; reducción del 62 % de los robos en establecimientos comerciales; reducción del 82 % de los robos en vehículos; reducción del 70 % de los robos en domicilios; y reducción del 83 % de los robos en transportes públicos. Consulte también Instituto Cidade Segura, “Pacto Pelotas pela Paz completa 4 anos com redução de quase 90 per-cent nos homicídios,” 12 de agosto de 2021, <https://institutocidadesegura.com.br/noticias/novidades/pacto-pelotas-pela-paz-completa-4-anos-com-reducaode-quase-90-nos-homicidios/>.
- 44 Vea Alcaldía de Palmira, *Indicators*.
- 45 Un programa similar en Massachusetts (EE. UU.) informó de tasas de abandono superiores al 10 % de los participantes. ROCA, *Change is Possible in Massachusetts*, 2021, <https://rocainc.org/wp-content/uploads/2022/12/Roca-2022-At-a-Glance-Massachusetts-Young-Men.pdf>.
- 46 Vea Alcaldía de Palmira, *Indicators*.
- 47 Vea Consejo REACH de Edmonton para unas Comunidades Seguras, *2022 REACH Annual Report*, 2023, <https://reachedmonton.ca/publications/>.
- 48 Vea el portal de datos abiertos, Alcaldía de Santiago de Cali, Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, Datos Abiertos, <https://datos.cali.gov.co/organization/secretaria-de-paz-y-cultura-ciudadana>.
- 49 Entrevista con el secretario de paz y cultura ciudadana de Cali, Colombia, 2 de agosto de 2023.
- 50 La cobertura mediática de la violencia en Bristol suele tener un trasfondo racista. Por ejemplo, Mirror, “Forget the Home Office Crime Mapping Site, This REALLY Is Britain’s Worst Street,” 6 de febrero de 2011.
- 51 Bristol parece claramente fracturada, probablemente un legado de la gran disparidad de riqueza y de su historia como una de las principales ciudades portuarias dedicadas al comercio transatlántico de personas esclavizadas. Después de la II Guerra Mundial, Bristol fue uno de los principales destinos de la migración del Imperio Windrush, recibiendo a muchos inmigrantes de países caribeños a los que nunca se concedió la ciudadanía británica. Su estatus migratorio poco claro contribuyó a una privación de derechos sistémica y al desarrollo de comunidades aisladas. Además, años de prácticas racialmente discriminatorias por parte de las instituciones han erosionado la confianza entre las comunidades y las autoridades, cimentando la desconfianza intergeneracional. Además, las políticas de austeridad han reducido la inversión del sector público en servicios y clubes juveniles, y los que quedan están muy fracturados con una cobertura limitada.
- 52 Vea Empire Fighting Chance, “What We Do,” <https://empirefightingchance.org/>.
- 53 Además, otras instituciones de base han manifestado su interés por unirse a la coalición y avanzar en su labor, como los principales equipos de fútbol, rugby y críquet de la ciudad, así como organizaciones comunitarias que prestan servicios directos a los habitantes.
- 54 Igarapé Institute, “Homicide Monitor,” <https://igarape.org.br/en/homicide-monitor/>.
- 55 World Bank Live, Dr. Rodrigo Guerrero, 7 de febrero de 2017, <https://live.worldbank.org/experts/dr-rodrigo-guerrero>.
- 56 Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), Colombia Área de Prevención del Delito y Fortalecimiento a la Justicia, “Informe final del proceso de implementación de la metodología de Auditorías de Seguridad en Santiago de Cali Documento Técnico de Soporte para la Política Pública de Seguridad y Convivencia de Santiago de Cali,” Bogotá, Colombia, 2019, 38.

- 57 Cali cuenta con más de 120 000 de los 2,5 millones de emigrantes venezolanos en Colombia. Vea Alcaldía de Santiago de Cali, Cali, *ciudad de acogida y protección para población migrante*, 21 de noviembre de 2022, <https://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/172865/cali-ciudad-de-acogida-y-proteccion-para-poblacion-mi-grante/>. En una de las reuniones a las que asistieron, los responsables del proyecto describieron cómo algunas escuelas tocaban ahora el himno venezolano además del colombiano en los actos, dado que la mayoría de los niños procedían de ese país.
- 58 Entrevista con Juan Camilo Cock, ex subsecretario del TIOS y actual director ejecutivo de Fundación Alvaralice, 4 de agosto de 2023.
- 59 Las políticas públicas son aprobadas por la Municipalidad y proyectadas a 10 años. Dos entrevistados contrastaron la falta de una política formal de prevención de la violencia en Cali con la existente en la vecina Palmira.
- 60 Gobierno de la Municipalidad de Edmonton, “Consejo REACH de Edmonton para unas comunidades seguras”, Lista de organismos, juntas, comités y comisiones, https://www.edmonton.ca/city_government/city_organization/reach-edmonton-council-for-safe-communities.
- 61 Consejo REACH de Edmonton para unas comunidades seguras, “Initiatives: Bridging Together,” <https://reached-monton.ca/initiatives/bridging-together/>.
- 62 Otras iniciativas significativas son el Equipo de Derivación de Crisis las 24 horas del día, los 7 días de la semana, que proporciona respuestas a crisis no urgentes, aliviando a la policía y ayudando a la despenalización de la pobreza, los trastornos mentales y las adicciones, el Consejo REACH Edmonton para Comunidades Seguras, “Initiatives: 24/7 Crisis Diversion,” <https://reachedmonton.ca/initiatives/24-7-crisis-diversion/>; el programa WrapED, que se centra en alejar a los jóvenes en situación de riesgo de las bandas, el Consejo REACH Edmonton para Comunidades Seguras, “Initiatives: WrapED,” <https://reachedmonton.ca/initiatives/wraped/>; y la Iniciativa para Inmigrantes y Refugiados, orientada al apoyo y la integración de las familias recién llegadas, Consejo REACH de Edmonton para Comunidades Seguras, “Initiatives: REACH Immigrant and Refugee Initiative,” <https://reachedmonton.ca/initiatives/reach-immigrant-and-refugee-initiative/>.
- 63 Vea Ministerio Público de la Acusación (Ministerio Fiscal), *Informes Institucionales: Informe de Gestión de la Fiscalía General 2022*, marzo de 2023, <https://mpa.santafe.gov.ar/institucional/content/38>.