



INFORME TÉCNICO

Las opiniones vertidas en este informe técnico son de exclusiva responsabilidad de quienes las emiten y no representan necesariamente, el pensamiento de los Organismos Internacionales de Cooperación u otras instituciones que se mencionan.

Se puede reproducir y traducir parcialmente el texto publicado siempre que se indique la fuente.

Contactos: cej@cej.org.py

www.cej.org.py

Síguenos en:





“Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/JF – 11908 – PR “Innovación Institucional en Seguridad Ciudadana para Promover la Cohesión Social y la Competitividad”

Ministerio del Interior (MDI) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Informe Final

Consultoría para la “Formación continua y de calidad Para Gerentes de Seguridad Ciudadana”

Centro de Estudios Judiciales.

Asunción, Paraguay.

Julio de 2014.



EQUIPO DE TRABAJO

Coordinadora Académica

- Dra. María Victoria Rivas

Docentes:

- Franz Vanderschueren.
- María Eugenia Suárez de Garay.
- Martín Appiolaza.

Investigador:

- Martín Appiolaza.

Consultores técnicos:



- Amalia Monges.
- Felipe Stuardo.
- Patricia Mendoza.

Asistente de proyecto:

- Luis Alberto Adlán.



ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	4
Capítulo 1	
“La política de seguridad ciudadana, las experiencias y sus resultados”	5
Capítulo Dos	
“Modelos de Seguridad Ciudadana sostenibles”	13
Capítulo Tres	
“Capacitación para los actores relevantes como Gerentes de seguridad Ciudadana”	26
ANEXOS	41



INTRODUCCIÓN

En el marco de la implementación de la Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana (ENSC), se ha desarrollado la consultoría de servicios, denominada “Formación continua y de calidad para Gerentes de seguridad ciudadana” cuya responsabilidad estuvo a cargo del Centro de Estudios Judiciales.

Focalizándose el trabajo en el “Diseño e Implementación de Programa de Capacitación de Gerentes en Seguridad Ciudadana”, convenio CEJ/Ministerio del Interior/BID, que tiene como objetivo diseñar, validar y coordinar la implementación de un programa de capacitación para gerentes de seguridad ciudadana.

En este sentido el presente documento describe las acciones desplegadas, los resultados y productos logrados a lo largo del período de tiempo de su ejecución, de acuerdo a los Términos de Referencia del contrato suscrito por el **Centro de Estudios Judiciales (CEJ), el Ministerio del Interior (MDI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**.

En sus diversos capítulos presentados secuencialmente se describen los ejes, acciones desplegadas y resultados obtenidos, los cuales contemplan una primera fase de recopilación y análisis de la información para formular una propuesta de perfil de los Gerentes de Seguridad, establecidos en la Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana; así como entrevistas realizadas con los funcionarios del MDI, funcionarios policiales y municipales. Toda la información recopilada fue contrastada con un análisis documental de la Política Nacional de Seguridad Ciudadana (PNSC).

Complementariamente fue realizado un análisis de los modelos de descentralización de la Seguridad Ciudadana sobre la base de Formación de Gerentes, cuyos resultados fueron presentados y socializados en los actores claves del proceso de toma de decisiones, en este sentido se sugirieron estrategias que permitieran la viabilidad y sostenibilidad del modelo de gestión gerencial de seguridad ciudadana.

Una vez definidas las necesidades de formación básica de gerentes, presentamos la “malla curricular”, la cual contempló la metodología de formación, la carga horaria prevista y el desarrollo de los temas por cada módulo de formación, así como los perfiles potenciales a ser identificados en la selección de los potenciales “Gerentes de Seguridad Ciudadana”.

Paralelamente en este proceso se desplegaron acciones tendientes a diseñar, desarrollar e implementar la plataforma formativa virtual de “gerentes de seguridad ciudadana”, el proceso contempló la validación del análisis, pruebas y ajustes de los módulos, así como el desarrollo de los protocolos de administración y operación de la herramienta.



...“Seguridad ciudadana como conjunto de acciones en favor de la seguridad de los habitantes de una comunidad, ajustadas a derecho”...

Capítulo Uno

La política de seguridad ciudadana, las experiencias y sus resultados

Los sistemas de participación comunitaria tienen una larga trayectoria en las distintas reformas de los sistemas de seguridad pública. Foros y consejos de seguridad surgieron a partir de la década de los '90 en América Latina, en el contexto de las llamadas reformas del Estado de segunda generación. Los resultados son dispares. Dentro de esos espacios de participación vecinal, emergieron los coordinadores o también llamadas gerentes de seguridad ciudadana.

En general son la figura de articulación entre las propuestas comunitarias y las instancias gubernamentales. En algunos casos son rentados, en otros, vecinos voluntarios. La experiencia muestra que es importante respetar el capital social existente en la sociedad, trabajando conjuntamente con las relaciones y organizaciones de la comunidad en lugar de implantar nuevas estructuras que debiliten el entramado social. La tendencia predominante es a trabajar con referentes comunitarios en el rol de gerentes de la seguridad.

Para identificar las acciones desplegadas, sus resultados, dificultades y potencialidades existentes, se realizó una investigación del estado de socialización de las políticas de seguridad ciudadana desplegadas a la fecha por diversos actores claves.

Sus resultados fueron presentados en su momento en el primer informe, del mes de febrero de 2014, a continuación presentamos los aspectos resaltantes del alcance y los resultados logrados.



1. EL UNIVERSO

Constituido por las comunidades e instituciones públicas y privadas que han participado en el diseño de la “Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana”, en la ciudad de Asunción, Gran Asunción e interior del país, con experiencia en un modelo multidisciplinario de gestión local, coordinado entre los actores claves de la comunidad y la oferta pública.

2. LA MUESTRA

Constituida por las instituciones públicas del Gobierno Central

Ministerio del Interior

Dirección General de Planificación Estratégica.

Dirección de Políticas de Seguridad Ciudadana.

Dirección de Gobiernos Departamentales y Municipales.

Dirección de Relaciones Interinstitucionales.

Dirección de Participación Ciudadana.

Policía Nacional.

Comisarías.

Ministerio de Educación.

Órganos Extra-poder

Defensoría del Pueblo.

Ministerio Público.

Gobiernos Municipales

Fernando de la Mora.

San Juan Bautista.

Encarnación.

Instituciones privadas

Fundación País Seguro.



Comisiones de seguridad.

Comunidad educativa del Colegio Cristo Rey.

Asociación de Colegios y Escuelas de la Compañía de Jesús en Paraguay (ACESIP).

3. METODOLOGÍA

Los datos fueron recabados de fuentes primarias mediante entrevistas con los actores claves, mesas de diálogo y talleres. Los datos secundarios fueron extraídos de estadísticas nacionales, instrumentos de gestión e informes de resultados elaborados.

4. LOS INTERROGANTES

- ¿Cuáles son las dificultades para la adecuada implementación de la Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana, en el marco de las políticas públicas de participación ciudadana?
- ¿Cuáles son los actores claves en materia de seguridad ciudadana?
- ¿Cuáles son los roles que ejercen y con quiénes?
- ¿Cómo son los modelos exitosos de gestión participativa de seguridad ciudadana?

5. LOS OBJETIVOS

- Determinar las dificultades que limitan los modelos de participación ciudadana en la implementación de líneas estratégicas de seguridad ciudadana en el marco de las políticas públicas nacionales.
- Identificar los actores claves en materia de seguridad ciudadana.
- Analizar los roles ejercidos en diversos modelos y determinar los requerimientos formativos, de conformidad a los perfiles adecuados para la política actual.



- Identificar los modelos exitosos de gestión ciudadana participativa y proponer alternativas de sistematización de los mismos.

6. LAS HIPÓTESIS

- Las dificultades que limitan los modelos de participación ciudadana están relacionadas a la baja incidencia de participación ciudadana, cultura organizacional de instituciones públicas, debilidad en la descentralización de las políticas públicas, concepción de vigilancia vs seguridad y corrupción, entre las más resaltantes.
- Los actores claves en materia de seguridad ciudadana son en primer lugar las instituciones involucradas con la problemática de la inseguridad, referentes comunitarios y autoridades locales.
- Los roles actuales están relacionados exclusivamente con la vigilancia y denuncia, con apoyo de instancias relacionadas con la persecución del delito, por ende es necesario superar este paradigma con una visión más integral de la problemática de la inseguridad (DD.HH, desarrollo individual y colectivo de la comunidad, manejo de conflictos y negociación).
- Los modelos exitosos son aquellos cuyos referentes son reconocidos por la comunidad y con capacidad de articulación y liderazgo en influenciar en los planes de acción gubernamental.

7. LOS RESULTADOS OBTENIDOS

7.1 La participación ciudadana en la implementación de políticas públicas de seguridad ciudadana

En este sentido el paradigma de la seguridad ciudadana se sostiene sobre un concepto central: el actor central es el ciudadano como sujeto pleno de derechos, empoderado. La seguridad ciudadana busca aspirar a la cogestión entre la administración



estatal y la comunidad, de las estrategias tendientes a prevenir y reducir los conflictos violentos.

El Estado cumple un rol fundamental para garantizar la convivencia pacífica, el ejercicio de los derechos fundamentales y la calidad de vida de la población. Sin embargo, en materia de seguridad ciudadana actualmente se experimenta un clima de desconfianza en las instituciones, principalmente en la Policía, en donde un 61% considera que es probable sobornar a un policía (Latinobarómetro, 2008).

En ese sentido, la Política Nacional de Seguridad Ciudadana prevé en alianza con la sociedad civil, una estrategia de prevención y control de la violencia y el delito, con el objeto de prevenir y resolver los riesgos de carácter violento que lesionan los derechos fundamentales de la ciudadanía, en consonancia con la Estrategia Comunitaria de Seguridad Ciudadana (ECOS Ciudadanía), propuesta enmarcada en la Política Nacional de Seguridad Ciudadana en la búsqueda de esquemas participativos de prevención situacional y social del delito.

Ambas propuestas animan al involucramiento de instituciones claves así como la sociedad civil en su conjunto en la implementación y definición comunitaria de la realidad social y política en materia de seguridad ciudadana, respondiendo a un nuevo paradigma que migra de la seguridad del Estado a la seguridad pública y ciudadana.

Cabe destacar que la intervención de distintos actores relevantes de instituciones del Estado y sociedad civil, otorga un *carácter multisectorial*¹, el cual requiere la intervención de una variedad de actores estatales y sociales, en los procesos de trabajo y discusión e implementación de políticas de seguridad ciudadana.

Si bien es cierto que el Estado es el encargado de garantizar la seguridad y el orden en todo el territorio de la República, en la mayoría de los casos, la percepción de inseguridad y desconfianza sobrepasa los límites de las normas establecidas, y el Estado se

¹Ministerio del Interior. Política Nacional de Seguridad Ciudadana, República del Paraguay, 2010.



encuentra imposibilitado de garantizar estos derechos mediante los mecanismos legales. *Entonces se produce una tensión entre el Estado y la demandas ciudadanas de seguridad.*

Sin embargo, el Estado puede lograr una comunicación más efectiva con la sociedad a través de la generación de espacios de participación, en lo que concierne a políticas públicas que recojan las demandas sociales más frecuentes, como lo es la seguridad ciudadana.

Un enfoque integral en el diseño e implementación de políticas públicas de seguridad ciudadana requiere sin lugar a dudas la participación activa de sectores gubernamentales en coordinación con la sociedad civil organizada.

Este nuevo enfoque participativo favorece la confianza en las instituciones del gobierno, especialmente en la Policía Nacional, la cual adquiere un rol protagónico, amigable y dinámico, abierto a la comunidad.

En la actualidad esta participación en el nuevo enfoque de seguridad ciudadana, en la mayoría de los casos analizados, no ha sido implementado; los planes y programas de seguridad ciudadana son todos articulados con la Policía Nacional y fomentan la vigilancia entre vecinos, instalación de cámaras de seguridad y denuncia de hechos violentos ante las instancias respectivas, -como acciones íntimamente relacionadas con el control de la inseguridad-, más que con el enunciado de la política nacional de seguridad ciudadana.

Surge también como una buena práctica tratar que los espacios de participación integren perspectivas en lugar de insertar ámbitos específicos de seguridad. Por eso, resulta recomendable articular con mesas de desarrollo local u otros ámbitos de participación comunitaria. Sin embargo, es posible encontrar muchas mesas vecinales de seguridad ciudadana que trabajan fluidamente. Incluso, casos en que funcionarios locales asumen roles de coordinación. Cualquiera sea el caso, siempre es imprescindible que los espacios tengan la mayor legitimidad posible y quienes cumplen el rol de coordinadores sean respetados y designados por sus propia comunidad.



Se identifican experiencias prometedoras en Fernando de la Mora, Asunción, San Juan Bautista, San Ignacio, Itapúa y Alto Paraná.²

7.2 Roles fundamentales de actores relevantes de las instituciones y organizaciones ciudadanas en la formulación e implementación de políticas e instrumentos de políticas en materia de seguridad ciudadana.

En la definición e implementación de políticas públicas en materia de seguridad ciudadana se produce una combinación de actores y roles claves. Los actores claves se encuentran representados por las instituciones mencionadas en párrafos anteriores, conforme sus misiones institucionales y los roles fundamentales se podrían dividir conforme el nivel de intervención de cada institución en el diseño e implementación de políticas de seguridad.

- a. **Articulación de políticas de seguridad ciudadana:** corresponde a las autoridades claves como organismos rectores en la materia. La articulación implica la conformación de equipos multidisciplinarios conforme necesidades locales, la visión integral y local de cada realidad a ser abordada, la coordinación de las relaciones interinstitucionales, la generación y mantención de un vínculo con la sociedad civil organizada de una localidad, es decir, todo lo que implique la dirección de la intervención en una zona determinada, como referentes clave en la materia.

- b. **Prevención de riesgos de carácter violento:** la prevención de los riesgos de carácter violento representa una serie de factores que en su conjunto ayudan a que una zona determinada se encuentre en condiciones adecuadas que garanticen la calidad de vida de la población. Por ejemplo, la educación, como factor de prevención primordial. En este rol pueden combinarse las tareas de varias instituciones, como Deportes, Juventud, Cultura, de manera a transversalizar sus

² Anexo I, Identificación de iniciativas y modelos identificados ante necesidades comunitarias



políticas sociales en una comunidad determinada cuando las necesidades locales lo requieran.

- c. **Control y persecución de la violencia y el delito:** corresponde la aplicación de medidas de contingencia, cuando el riesgo se ha convertido finalmente en hechos violentos o en delitos que atenten contra la seguridad de las personas.

En este caso, deben intervenir fuerzas policiales, Ministerio Público, Corte Suprema de Justicia, debido a la complejidad del abordaje de hechos punibles cuando estos ya exceden el campo de acción de otros organismos gubernamentales y de la sociedad civil, siendo la Corte Suprema de Justicia el único órgano con jurisdicción para entender en estos casos.

- d. **Rehabilitación e inserción social:** este rol es de extrema relevancia, debido a que garantiza la incorporación de un individuo a la sociedad, luego de haber faltado a las reglas de convivencia, y es sobre todo un principio establecido en la Constitución Nacional. En este espacio interviene el Ministerio de Justicia, en donde radica el sistema penitenciario actualmente, la sociedad civil organizada a través de parroquias, iglesias y otros centros de apoyo.

- e. **Atención a víctimas:** requiere una consideración especial porque constituye la otra arista en materia de seguridad. Es un espacio de intervención que podrían desarrollar el Ministerio de la Mujer, en casos de violencia doméstica, por citar un ejemplo.

A continuación, se mencionan las instituciones con los roles correspondientes:³

Roles	Articulación	Prevención de riesgos de carácter violento	Control y persecución de la violencia y el delito	Rehabilitación y reinserción social	Atención a víctimas
-------	--------------	--	---	-------------------------------------	---------------------

³La distribución de instituciones conforme los roles mencionados no es limitativa. Sin embargo, en la medida de los requerimientos locales, deben ir ajustándose a las realidades sociales que se pretenden abordar en cada caso concreto.



Instituciones Clave	Ministerio del Interior Policía Nacional	Secretaría de Deportes	Policía Nacional	Ministerio de Justicia	Ministerio de la Mujer
	Gobernación	Secretaría de Cultura	Ministerio Público	Sociedad civil	MSPyBS
	Municipalidad	Ministerio de la Mujer	Corte Suprema de Justicia	Sector Privado	Corte Suprema de Justicia
		Ministerio de la Juventud		Secretaría de la Niñez y la Adolescencia	Ministerio Público
		Secretaría de la Niñez y la Adolescencia		Municipalidad	
		Secretaría de Deportes			
		Municipalidad			
		Sociedad civil			
Sector privado					

7.3 Perfil de los gerentes de seguridad ciudadana conforme a los roles.

Para fortalecer el paradigma de seguridad ciudadana, sería importante que los gerentes no sean funcionarios policiales o militares en actividad o retiro, que no estén vinculados a agencias de seguridad privada, armerías, venta de alarmas u otro sistema de seguridad, antecedentes de violaciones a los derechos humanos, antecedentes penales, abstenerse de ser candidato durante los siguientes 2 años de abandonar la función de gerente de seguridad. Además, deben tener formación básica, se valora algún tipo de formación específica sobre prevención de la violencia y el delito, derechos humanos, participación comunitaria, gerencia social o gestión de programas sociales.

Siguiendo la premisa de la legitimidad vecinal de los gerentes de seguridad y contemplando la información surgida tanto de entrevistas como de análisis documental, es posible advertir



que la Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana podría contar en primera instancia con experiencias piloto con dos modelos de gerentes de seguridad ciudadana.

Referentes comunitarios como gerentes de seguridad ciudadana: demuestran liderazgo, reconocimiento de sus pares y capacidad de articular entre los distintos actores del sistema de seguridad pública en el ámbito territorial: Ministerio del Interior, Policía Nacional del Paraguay, Comisiones Vecinales, Municipalidad, organizaciones de la sociedad civil, sistema de mediación. El método de selección debe contemplar la consulta a los distintos actores.

Dirigentes municipales como gerentes de seguridad ciudadana: los concejales tienen un rol de mucha cercanía con la comunidad y de hecho ocupan roles de liderazgos comunitarios en diversos espacios de participación. Se ha observado la importancia de que el gerente sea un movilizador de propuestas y no un dique de contención de la iniciativa ciudadana por afinidad al oficialismo comunal. Al mismo tiempo, los intendentes conforman una red que recuerda a otras experiencias de regionalización de estrategias de prevención, con buenos resultados.

7.4 Fortalecimiento de capacidades a gerentes de seguridad ciudadana e incidencia social para consolidación de una masa crítica que apoye la Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana.

El salto de paradigma hacia la seguridad ciudadana necesita de un involucramiento amplio de la comunidad, especialmente de los actores sociales más relevantes y que tienen capacidad de liderar la opinión pública. Para alcanzar este objetivo, es importante diseñar una estrategia de comunicación social que contribuya a difundir nuevos conceptos, fortalecer las capacidades de los gerentes de seguridad ciudadana y establecer redes de comunicación

A partir del perfil de los gerentes de seguridad ciudadana y de las consultas con posibles gerentes, surgen como necesidades para la formación teórico-práctica los siguientes contenidos:

- Conceptos básicos de seguridad ciudadana y la diferencia con otros paradigmas de seguridad.



- Construcción de una visión de manera participativa sobre la situación de seguridad en la comunidad.
- Diagnóstico: cómo hacer un diagnóstico participativo. Participación efectiva de la comunidad. Herramientas.
- Cómo identificar los nudos críticos de la violencia y el delito para diseñar abordajes. Árbol del problema.
- Conceptual: Juventudes, conflictos y derechos: oportunidades para el cambio.
- Conceptual: Paradigmas de la gestión de los conflictos, abordajes.
- Conceptual: Gestión del espacio público y prevención social.
- Modelo de policía de proximidad, orientada a la resolución de problemas. Cambio cultural y trabajo con la comunidad.
- Cómo diseñar una estrategia de prevención social de la violencia y el delito.
- Conceptual: violencia de género.

Las capacitaciones en formato de taller, participativos y propositivos. Estuvieron a cargo de Martín Appiolaza, Franz Vanderschueren y María Eugenia Suárez.

Las recomendaciones estuvieron destinadas a conducir el proceso de implementar el modelo de gerentes de Seguridad Ciudadana, considerando:

- **Flexibilidad en el modelo de gerente de seguridad ciudadana.** Adaptarse a la dinámica social de cada zona y comunidad. Por eso se proponen dos modelos que podrían tener experiencias piloto simultáneas.
- **Necesidad de una estrategia de incidencia pública para fortalecer el conocimiento y la participación en el proceso de implementación de la Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana.** Debe incluir a referentes sociales, líderes de opinión pública y medios de comunicación.
- **Garantizar la participación efectiva de jóvenes en todas las instancias del componente de prevención local y participación.** La violencia asociada con las



juventudes aparecen reiteradamente en cada reunión o entrevista sostenida. Sin embargo, las experiencias demuestran que los espacios de participación para jóvenes son pocos. Por lo tanto es muy difícil tener una perspectiva y una estrategia de prevención asertiva sin la presencia de un actor tan relevante como los jóvenes. Hay que insistir y garantizar la participación de jóvenes en los espacios participativos.



Capítulo Dos

“Modelos de Seguridad Ciudadana sostenibles”

La década de los noventa marco un punto de inflexión en materia de seguridad urbana en Latinoamérica. Al respecto, los indicadores de los denominados delitos urbanos son significativos pese a la imprecisión, falta de rigurosidad, precariedad y manipulación de los datos criminales. Lo cierto es que el incremento de este tipo de hechos es contundente y de coincidencia indesligable con el proceso globalizador mundial que termina de consolidarse, precisamente, en los años noventa. (Ciafardini, 2006).

Antecedentes se pueden encontrar en *Francia*, por ejemplo, donde la asociación de alcaldes llevo a cabo, en 1982, una serie de contratos entre distintos alcaldes con la finalidad de crear consejos urbanos en prevención del delito. Estos consejos lograron reunir a un amplio número de ciudadanos y de agencias a fin de desarrollar proyectos de prevención comunitaria enfocada en población vulnerable, específicamente en la empleabilidad de jóvenes en situación de riesgo social. Desde 1989 estos contratos han sido administrados a través de una agencia interministerial que vincula los intereses del total de ministerios involucrados en apoyo a proyectos locales (Bonnemaison, G 1982; Shaw, 2000).

Bélgica adoptó el sistema francés de contratos urbanos. Holanda desarrolló una política de alcaldes de ciudad (1996) con la finalidad de hacer frente a la crisis de las ciudades relacionadas al desempleo, la ruptura familiar, el abandono de las calles y lugares públicos, la utilización de drogas y la presencia del delito. En *Inglaterra y Gales*, a partir de “Crime and Disorder Act” (1998), cada autoridad local y su cuerpo de policía establecen una multiagencia que debe incluir las áreas de salud, libertad vigilada y otras, así como representantes juveniles (Shaw, 2000).

Colombia, la prevención desde el liderazgo político alcaldicio aparece esbozando la propuesta de la “cultura ciudadana”, frente a la opción de la “ventana rota”, que se define



como un conjunto de acciones, costumbres y reglas mínimas compartidas que generan sentido de pertenencia, facilita la convivencia.⁴

Chile, desde el año 2001 se viene ingresando comunas a una metodología de diagnóstico, planes comunales, consejos de seguridad local, secretario técnico, mesa técnica comunal, primero, y mesa de coordinación municipal después (Programa Comuna Segura 2001- 2006 y Planes Comunales de Seguridad Pública 2007- 2010).

Perú, no es tan distinto, desde el año 2003 se instala en cada nivel de gobierno (regional, provincial y distrital) comités de seguridad ciudadana, ligados a la metodología de diagnósticos, planes distritales, consejos de coordinación distrital y técnicos.

1. MODELOS DESCENTRALIZADOS DE SEGURIDAD CIUDADANA

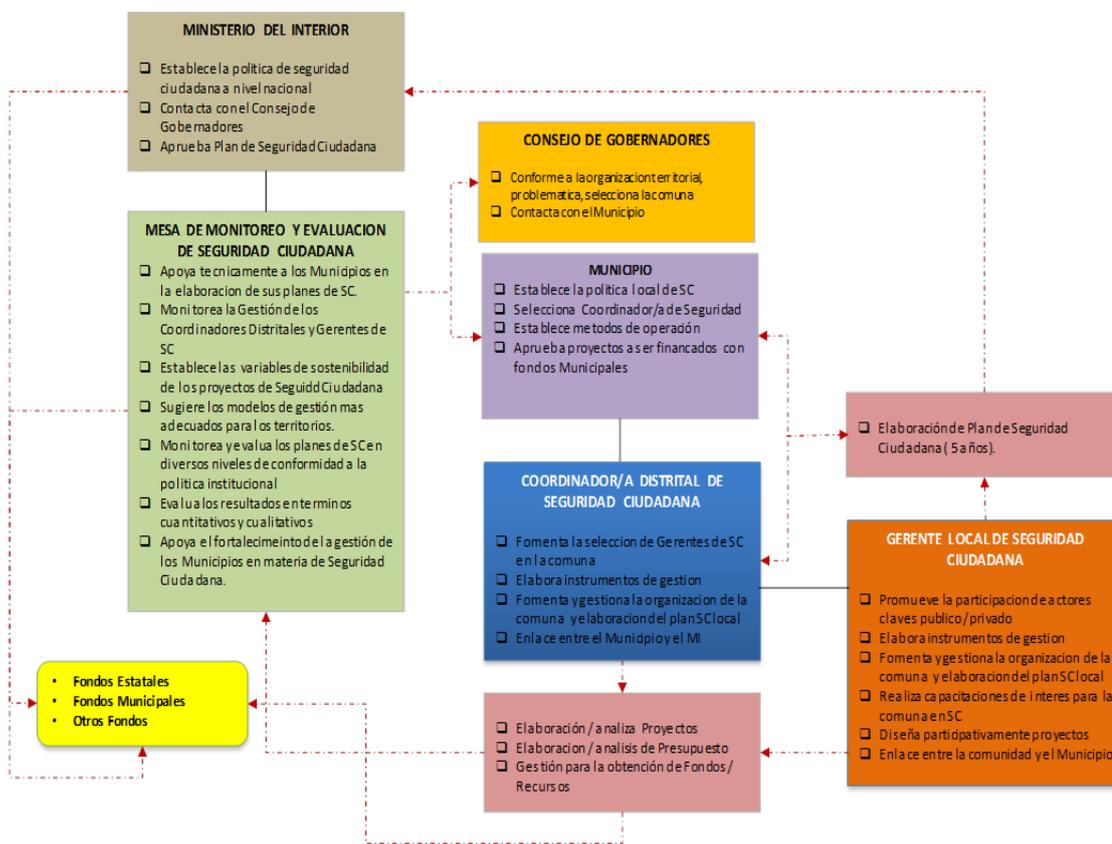
Las propuestas fueron desarrolladas en un encuentro taller con referentes involucrados en el proceso de implementación de la Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana, se toma como base la experiencia del Ministerio del Interior con los municipios, especialmente en el Departamento de Itapúa.

⁴Enrique Castro Vargas. Taller Asuntos Públicos/Sección Perú urbana y conduce al respeto del patrimonio común y al reconocimiento de los derechos y deberes de los ciudadanos (Costa, 2007).



Es bueno recordar que a nivel urbano, la comunidad se organiza en Asociaciones de Vecinos, por ende sería conveniente que el saliera elegido de esta instancia y no crear nuevamente comisiones de seguridad ciudadana.

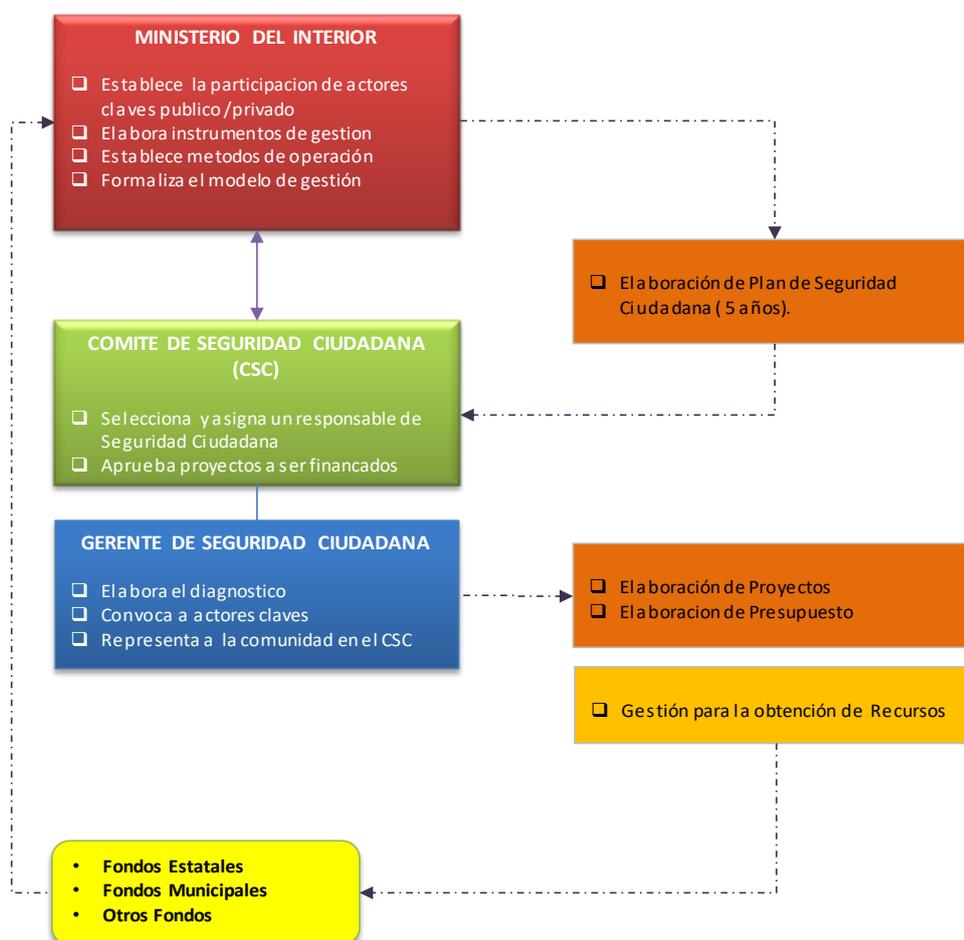
En el ámbito rural las comunidades se organizan en Consejos Comunitarios, o sencillamente Comités de Productores, al igual que en modelo urbano, se recomienda que el Gerente de Seguridad se nombrado dentro de las estructuras existentes, evitando la formación de nuevas estructuras a nivel de las bases sociales.





2. MODELO CENTRALIZADO DE SEGURIDAD CIUDADANA

El problema de seguridad ciudadana recaería exclusivamente sobre la estructura organizativa del Ministerio del Interior, teniendo como brazo ejecutor un Comité Multidisciplinario de Seguridad Ciudadana, estableciendo el órgano central, -como máxima autoridad-, los acuerdos a cada nivel de intervención con actores claves de una determinada comunidad.





3. ANALISIS DE SOTENIBILIDAD DE MODELOS ORGANIZACIONALES INTERSECTORIALES

El mismo se realiza conforme a la interpretación de un número de variables que impactan sobre la sostenibilidad de proceso de construcción social. Resumiendo se refiere a cualquier característica observable del objeto de estudio, y que es susceptible de adaptar distintos valores o de ser expresado en varias categorías.

CUADRO 1	PROPUESTA DE VARIABLES APLICABLES A MODELOS ORGANIZACIONALES	
Relaciones formales	Jerarquía	Hace referencia a las diferentes categorías ordenadas en niveles que constituyen la estructura formal de la organización.
	Dirección	Establece el grado de confianza que poseen los miembros de la organización en las personas que orientan el rumbo de la misma.
	Gestión de RR.HH	Comprende las políticas que establecen y prescriben un papel de trabajo, determinan los comportamientos y las interacciones que la dirección del proceso juzga necesarios, útiles y eficaces en el ejercicio de funciones.
	Delegación	Consiste en otorgar facultades para la toma de decisiones.
	Autoridad	Es una forma particular de poder cuyo origen está en la posición que ocupa el que la ejerce, es la condición que permite que las personas ejecuten voluntariamente las directrices impartidas en un sistema organizacional.
Tejido Social	Confianza	Involucra las expectativas que surgen entre las personas a partir de normas compartidas por todos. Condiciona el grado de socialización entre quienes comparten el espacio de trabajo y por ello se constituye en el principal insumo para la formación de redes de relaciones interpersonales.
	Capital social	Integra los principales insumos para la construcción de redes: las normas de reciprocidad generalizada que facilitan las relaciones de cooperación y ayuda mutua, así como la resolución eficiente de los dilemas de la acción colectiva, los valores y actitudes interpersonales que facilitan la cooperación y el nivel de asociatividad que permite integrar redes sociales de apoyo a partir de la iniciativa voluntaria, entre otros
	Capital humano	Se trata de la riqueza que posee cada una de las personas de la organización: su espíritu, el nivel de educación y formación, la calificación vocacional, las capacidades, habilidades y experiencia de los miembros del equipo humano de la organización, Hace parte de los activos intangibles con los que cuenta una organización por ser características propias del recurso humano del cual dispone.
	Motivación	Es un incentivo que genera una respuesta personal frente a una situación determinada y puede ser de diversa índole (racional o irracional).
	Satisfacción	Es el producto de la realización individual o colectiva que surge de las actividades laborales o de relaciones entre los individuos.
	Desarrollo humano	Es el desarrollo pensado más que como progreso económico como mejoramiento continuo de la calidad de vida de las personas.
	Equilibrio	Capacidad de la organización de sostenerse por sí misma, garantizando su permanencia a largo plazo. Se refiere especialmente a los esfuerzos inducidos para lograr la sostenibilidad



		dentro del sistema.
Entorno	Ambiente físico	Son los elementos que caracterizan la organización como espacio local donde hay cabida para las expresiones culturales de los distintos agentes que comparten un lugar físico común en el cual se puedan dar relaciones de pertenencia y apropiación de los procesos.
	Contexto	Hace referencia a las circunstancias propias del entorno de la organización que involucran el desarrollo y la dinámica social de la ciudad y del país.
	Relaciones intersectoriales	Resultan de un proceso de cambio social en el cual participan, en forma consensual y voluntaria, un conjunto de unidades de determinado nivel o de agregados sociales.
	Comunicación	Se refiere a la transmisión de información de un emisor a un receptor, en donde este último está en condiciones de comprender dicha información.
	Productividad / competitividad	Es el uso óptimo de los factores y recursos en los procesos de trabajo. Y competitividad es la capacidad de una organización para hacer, pensar y sentir de tal manera que sea difícil superarla.

En la medida que las variables muestren resultados positivos, mayor será la posibilidad del modelo en fortalecerse y sostenerse en el tiempo, ajustando a las nuevas necesidades del entorno.

4. INSTRUMENTOS DE GESTION PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE SEGURIDAD CIUDADANA

Con la finalidad de coadyuvar con la gestión de gerente de Seguridad Ciudadana, la iniciativa desarrolló dos instrumentos denominados “Manual de Organización de Seguridad Ciudadana” y “Guía práctica para Gerentes de Seguridad Ciudadana”.

4.1 Manual de Organización del Modelo de Gestión de Seguridad Ciudadana

El instrumento de organización del modelo de seguridad ciudadana, respondió a la propuesta de gestión centralizada, por cuanto se observó que el proceso de toma de decisiones sobre estructuras internas a nivel de gobierno central y descentralizado, debe contemplar plazos más extensos y lograr el consenso en los niveles de intervención.

Por cuanto con el material producido, informes de recomendaciones, espacios de socialización y evaluación de alternativas y formación de actores claves, más temprano que tarde deberá generar las condiciones que permitan la descentralización paulatina del modelo



a nivel local, a instancias de los municipios en una primera etapa y a nivel de gobernaciones, posteriormente.

Es oportuno resaltar que el modelo descentralizado a nivel de municipios, se presenta como una propuesta que reúne las mayores condiciones de sostenibilidad, si aplicamos la tabla de variables propuestas para el análisis de sostenibilidad, metodología que fue transferida al equipo técnico del proyecto en el Ministerio del Interior.

El instrumento mencionado como “Manual de Organización de Seguridad Ciudadana, fue entregado a los responsables de evaluar y tomar la decisión final. Si bien la consultoría no define ningún requerimiento relacionado con la organización del sistema, esta es sumamente necesaria para definir los canales de comunicación formal, planificación, operación y evaluación de la gestión pública – privada, en materia de seguridad ciudadana.

4.2 Guía práctica para Gerentes de Seguridad Ciudadana

La misma define los conceptos actuales de seguridad ciudadana desde la mirada de los derechos humanos, abordando de forma sencilla y precisa: ¿Qué es la seguridad ciudadana?, ¿Cuál es el marco regulatorio y estrategias propuestas?, ¿Quiénes brindan el servicio de seguridad ciudadana en la comunidad?, ¿Cuáles son los principios y valores que sustentan del servicio?, ¿Qué se espera de un Gerente de Seguridad Ciudadana?; ¿Cómo debe ser un Gerente de Seguridad Ciudadana? Y ¿Cuáles son los pasos prioritarios que debe dar un Gerente de Seguridad Ciudadana en el ejercicio de su función?

5. ESTRATEGIA PARA LA CONFORMACIÓN DE RED LOCAL DE GERENTES.

Proceso para institucionalizar el modelo de seguridad ciudadana.

Desde el punto de vista institucional, existen dos condiciones determinantes de la efectividad y eficacia de la acción estatal en materia de seguridad y promoción de la paz social.



La primera tiene que ver con las capacidades y recursos de las instituciones para cumplir adecuadamente con las tareas que les corresponden. Para ello debe considerarse una apropiada estrategia institucional alineada con esta política, la idoneidad profesional y ética de los funcionarios y funcionarias, la apropiada dotación de equipo técnico, la disponibilidad de infraestructura adecuada y la asignación presupuestaria que permita el desarrollo y sostenibilidad de sus acciones.

La segunda condición tiene que ver con las capacidades de comunicación, acuerdo y coordinación entre las diversas instituciones involucradas. Ello implica superar una visión tradicional fragmentada de la realidad, y pasar a una perspectiva integral en la comprensión y abordaje de los problemas que se traduzca en acciones estratégicas institucionales conjuntas o complementarias.

Se trata de una comprensión sistémica del aparato estatal, cuya efectividad reside en la óptima funcionalidad de sus partes y su interrelación.

Estas características deben manifestarse no solo en la centralidad estatal sino también – y muy especialmente–, en las comunidades, donde las personas exigen una institucionalidad accesible que llegue de forma articulada y oportuna, con horarios de atención flexibles y adecuados a las necesidades reales de las personas.

Del cumplimiento de estas condiciones depende el logro del propósito principal de la actividad estatal en esta materia, a saber, liberar a la sociedad de las formas más graves de violencia y delito.

Ello implica la identificación clara del problema, el uso adecuado de los recursos técnicos, legales y materiales, la intervención oportuna sobre los factores de riesgo y la respuesta inmediata frente al delito o la violencia.

5.1 Articulación y coordinación interinstitucional

Como primera medida de conformidad a los roles que asumen determinadas instituciones del Estado, se deben desarrollar y fortalecer los espacios de coordinación entre las instituciones vinculadas a la seguridad ciudadana y promoción de la paz social.

El proceso de desarrollo debe considerar, revisar y fortalecer el mandato legal de seguridad ciudadana y promoción de la paz social, de manera tal que el ente rector, Ministerio del Interior, coordine y articule de manera efectiva todas las acciones del gobierno en este campo y su relación con las instancias descentralizadas del Estado.

Además, es necesario propiciar espacios para la coordinación y articulación de acciones, en un marco de complementariedad y cooperación mutua, a partir del modelo de gestión que propone la Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana (ENSC).

Se establecen los roles como actores claves a las siguientes instituciones:

Roles	Articulación	Prevención de riesgos de carácter violento	Control y persecución de la violencia y el delito	Rehabilitación y reinserción social	Atención a víctimas
Instituciones claves	Ministerio del Interior Policía Nacional	Secretaría de Deportes Secretaría de Cultura Ministerio de la Mujer	Policía Nacional Ministerio Público Corte Suprema de Justicia	Ministerio de Justicia Sociedad civil Sector Privado	Ministerio de la Mujer MSPyBS Corte Suprema de Justicia
	Gobernación	Ministerio de la Juventud		Secretaría de la Niñez y la Adolescencia	
	Municipalidad	Secretaría de la Niñez y la Adolescencia Secretaría de Deportes Sociedad civil Sector privado			Ministerio Público

Figura 1, Matriz de roles institucionales en materia de seguridad ciudadana



5.2 Sobre los modelos y actores involucrados.

En la matriz de roles institucionales en materia de seguridad ciudadana, se observan tres niveles de articulación de la oferta pública y privada.

El primer nivel central, corresponde al Ministerio del Interior, órgano rector de la política de seguridad ciudadana, cuyo rol de articulación y coordinación, incluye la facilitación de una instancia interinstitucional, que convoque e integre los roles de prevención y control de la violencia y el delito, así como la reinserción social y atención de víctima a nivel nacional.

Esta instancia, puede tomar varias denominaciones, que tendrán relación a su carácter, - *consultivo o ejecutivo*-, en materia de aplicación de políticas públicas de seguridad ciudadana.

En el segundo nivel de descentralización de la política pública, se encuentra el gobierno departamental, cuyo rol consiste en hacer lo propio en este nivel, articulando y coordinando la oferta pública disponible. La función principal de este nivel, consiste en traducir la política nacional de seguridad ciudadana en programas y planes de mediano y largo plazo, monitorearlos y evaluar los resultados logrados.

Estos programas regionales permitirán una mejor inserción de las acciones públicas y privadas que sean gestadas a nivel local.

Y en el tercer nivel de articulación y coordinación, se encuentran los gobiernos municipales, donde se concretan las acciones puntuales de prevención y control de la violencia, atención de víctimas y reinserción social, con la oferta pública y privada existente.

Tanto el nivel departamental como local, cuentan con una instancia de coordinación; la cual puede proveer al sistema de seguridad ciudadana de estructura jerárquica para la toma de decisiones participativas.

En la pirámide de autoridad y responsabilidad, se establecen con claridad la transversalidad de la política y estrategias de seguridad ciudadana y su incidencia en los roles de los actores, este modelo de gestión permite una adecuada descentralización de acciones públicas y privadas.



5.3 Fortalecimiento del perfil de los gobiernos locales en la prevención del delito y la violencia y la promoción de la paz social.

El proceso de descentralización que lleva adelante el país permitirá a los gobiernos locales mayor protagonismo para contribuir de manera significativa en materia de seguridad ciudadana, específicamente en el campo de la prevención.

Para el cumplimiento efectivo de estas tareas, se requiere fortalecer en las municipalidades las capacidades técnicas que les permitan adoptar políticas y diseñar, planificar y ejecutar acciones pertinentes y eficaces en favor de la seguridad ciudadana y la promoción de la paz social. Con este fin, deben propiciarse espacios para el intercambio de experiencias y apoyo mutuo entre los gobiernos locales y con instituciones del Gobierno Central vinculadas al tema.

Asimismo, deben plantearse estrategias formales de coordinación con la Fuerza Pública para articular acciones y asegurar los mejores resultados.



Complementariamente, se debe promover la realización y actualización periódica de diagnósticos que permitan identificar los desafíos específicos de cada municipalidad, en aras de asignar sus recursos y diseñar estrategias de la manera más eficiente.

5.4 Las variables que impactan en la sostenibilidad de nuevos modelos de gestión

El desarrollo organizacional de un nuevo modelo de gestión, debe contemplar el análisis de las variables que hacen a su desarrollo.

Ante un nuevo modelo de gestión interinstitucional, este debe considerar las *relaciones formales* de las instituciones que los integran en cuanto a la jerarquía, estilo de conducción, gestión de los recursos humanos, delegación de responsabilidad y autoridad, en la materia de competencia.

Complementariamente, -debe considerarse el *tejido social*-, esto se mide por el grado de confianza demostrado por la sociedad en las instituciones, por la capacidad organizativa demostrada para conformar redes de ayuda mutua y cooperación, determinado por el nivel de asociatividad existente en la comunidad.

Y particularmente, *el entorno*, conformado por el ambiente físico, el contexto y las relaciones intersectoriales.

Por ende el desarrollo organizacional en materia de seguridad ciudadana debe integrar a todos los actores que reúnen los requisitos que garantizaran su sostenibilidad.

CUADRO 1	PROPUESTA DE VARIABLES APLICABLES A MODELOS ORGANIZACIONALES	
Relaciones formales	Jerarquía	Hace referencia a las diferentes categorías ordenadas en niveles que constituyen la estructura formal de la organización.
	Dirección	Establece el grado de confianza que poseen los miembros de la organización en las personas que orientan el rumbo de la misma.
	Gestión de RR.HH	Comprende las políticas que establecen y prescriben un papel de trabajo, determinan los comportamientos y las interacciones que la dirección del proceso



		juzga necesarios, útiles y eficaces en el ejercicio de funciones.
	Delegación	Consiste en otorgar facultades para la toma de decisiones.
	Autoridad	Es una forma particular de poder cuyo origen está en la posición que ocupa el que la ejerce, es la condición que permite que las personas ejecuten voluntariamente las directrices impartidas en un sistema organizacional.
Tejido Social	Confianza	Involucra las expectativas que surgen entre las personas a partir de normas compartidas por todos. Condiciona el grado de socialización entre quienes comparten el espacio de trabajo y por ello se constituye en el principal insumo para la formación de redes de relaciones interpersonales.
	Capital social	Integra los principales insumos para la construcción de redes: las normas de reciprocidad generalizada que facilitan las relaciones de cooperación y ayuda mutua, así como la resolución eficiente de los dilemas de la acción colectiva, los valores y actitudes interpersonales que facilitan la cooperación y el nivel de asociatividad que permite integrar redes sociales de apoyo a partir de la iniciativa voluntaria, entre otros
	Capital humano	Se trata de la riqueza que posee cada una de las personas de la organización: su espíritu, el nivel de educación y formación, la calificación vocacional, las capacidades, habilidades y experiencia de los miembros del equipo humano de la organización, Hace parte de los activos intangibles con los que cuenta una organización por ser características propias del recurso humano del cual dispone.
	Motivación	Es un incentivo que genera una respuesta personal frente a una situación determinada y puede ser de diversa índole (racional o irracional).
	Satisfacción	Es el producto de la realización individual o colectiva que surge de las actividades laborales o de relaciones entre los individuos.
	Desarrollo humano	Es el desarrollo pensado más que como progreso económico como mejoramiento continuo de la calidad de vida de las personas.
	Equilibrio	Capacidad de la organización de sostenerse por sí misma, garantizando su permanencia a largo plazo. Se refiere especialmente a los esfuerzos inducidos para lograr la sostenibilidad dentro del sistema.
	Entorno	Ambiente físico
Contexto		Hace referencia a las circunstancias propias del entorno de la organización que involucran el desarrollo y la dinámica social de la ciudad y del país.
Relaciones intersectoriales		Resultan de un proceso de cambio social en el cual participan, en forma consensual y voluntaria, un conjunto de unidades de determinado nivel o de agregados sociales.

En la medida que las variables muestren resultados positivos, mayor será la posibilidad del modelo en fortalecerse y sostenerse en el tiempo, ajustándose a las nuevas necesidades del entorno.



6. RED DE CIUDADES MÁS SEGURAS DE ONU HÁBITAT.

El programa Ciudades más Seguras fue lanzado por UN-HABITAT en 1996, a pedido de un grupo de alcaldes africanos, buscando contener la violencia urbana por medio de estrategias de prevención. El mismo apoya la implementación de los compromisos y enfoques de la Agenda Hábitat en esta materia, y reconoce la responsabilidad de las autoridades locales en materia de prevención del crimen, contribuye también con la Campaña de Gobernanza Urbana de UN-HABITAT a través del desarrollo de normativas y herramientas, la divulgación de acciones aprendidas, y por medio de la implementación de actividades operativas.

Los objetivos principales del programa son:

- Aumentar las capacidades a nivel urbano para contener la inseguridad urbana,
- y contribuir al establecimiento de una cultura de prevención.

En colaboración con otras agencias de la ONU (PNUD, UNICEF, UNESCO), el programa de Ciudades más Seguras provee apoyo a autoridades locales y nacionales, y a otros actores urbanos, por medio de las siguientes actividades:

- Fortalecimiento de la capacidad de gestionar la temática de seguridad y de reducir la delincuencia, y la violencia;
- Promoción de iniciativas de prevención de la criminalidad, implementando sistemas de justicia criminal con la participación de autoridades locales y centrales, el sector privado y la sociedad civil;
- Animar redes urbanas para facilitar el intercambio de conocimientos y buenas prácticas y la divulgación de lecciones aprendidas en colaboración cercana con socios del Norte y del Sur;
- Preparar e implementar programas de formación de capacidades;
- Enfocar en las tres áreas de prevención principales (acciones dirigidas a grupos de riesgo, prevención situacional, y reforma del sistema de justicia criminal)

Fuente: <http://www.onuhabitat.org/>



6.1 RED DE CIUDADES MÁS SEGURAS EN PARAGUAY.

FERNANDO DE LA MORA.

Dentro de los objetivos de lograr mayor participación de los gobiernos locales, se ha llevado adelante, talleres de sensibilización con nuestro consultor Martín Appiolaza y Franz Vanderschueren, secretario General de la Red de Ciudades Más Seguras de ONU Hábitat. En reunión con el Intendente de Fernando de la Mora, Sr. Edgar Quintana y las más de 35 comisiones de seguridad ciudadana que tiene el municipio, se ha logrado instalar el interés por parte de las autoridades municipales de unirse a la Red de Ciudades Más Seguras de ONU Hábitat, enviando la carta de intención al Secretario General, Sr. Franz Vanderschueren.

SAN JUAN BAUTISTA DE LAS MISIONES.

El intendente de la Ciudad de San Juan Bautista de las Misiones, Juan Carlos Meza, ha participado en reuniones públicas con nuestro consultor Franz Vanderschueren, como también otros referentes locales que han demostrado interés y han manifestado su intención de formar parte de la Red de Ciudades Más Seguras de ONU Hábitat, enviando su carta de intención al Secretario Técnico de la Red.

Se anexan las solicitudes de adhesión a la Red de Ciudades Más Seguras.

7. MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO CON INSTITUCIONES POLÍTICAS Y ACADÉMICAS CLAVES EN LA SOSTENIBILIDAD DEL PLAN DE FORMACIÓN.

La seguridad es un tema muy poco debatido en Paraguay, el concepto tradicional de Policías y ladrones acapara la mayor parte de la atención de la ciudadanía, y de la sociedad civil organizada. No tenemos como País, centros de investigaciones, grupos académicos, ni organizaciones de la sociedad civil que aborden a profundidad este tema.



El concepto tradicional de seguridad, vinculado a la tradición de Seguridad Pública, necesita debates profundos dentro de la sociedad Paraguaya. Avanzar en el concepto de seguridad en democracia es un gran desafío que debemos empezar a construir, consideramos a la Universidad como un espacio válido, multiplicador de ideas, un espacio de investigación en donde se estudie el fenómeno de la criminalidad en sus diversas modalidades. Las grandes dificultades que tenemos para concretar estos objetivos constituyen el tema, Seguridad en Democracia, muy poco debatido y muy poco entendido en su total magnitud y por el otro lado, lograr la participación de las Universidades en procesos de cambios ha sido casi nula en el País.

Alberto Binder en su libro “De Las Repúblicas Aéreas al estado de Derecho”, señala que *“la Universidad se aísla de la sociedad en la que está inmersa, como se si tratara de un ente autónomo que no tuviera ningún papel que cumplir”*.

El Centro de Estudios Judiciales, dentro de la ejecución de la Consultoría, a fin de cumplir con estos objetivos ha generado reuniones con grupos de pensadores, académicos, docentes, periodistas, investigadores y autoridades de Centros Educativos.

- a) Primera Reunión con investigadores, periodistas y estudiantes; en fecha 12 de marzo del año en curso, con el consultor Martin Appiolaza, donde se abordó el tema “Los nuevos paradigmas de la seguridad ciudadana”, con amplia difusión en los medios de prensa.
- b) Segunda reunión realizada en fecha 13 de marzo del 2014, con el consultor Martin Appiolaza en donde se abordó el tema “Nuevos Paradigmas de la seguridad en Paraguay y el rol de la comunidad educativa”. Participaron Directivos, equipos técnicos de Colegios, Universidades y escuelas de la Compañía de Jesús.
- c) Tercera Reunión con el Lic. José Caballero, encargado de los Cursos de Post Grado de la Universidad Autónoma del Paraguay, conversación e interés en el Diplomado en seguridad Ciudadana, proceso de discusión iniciado en el ámbito administrativo de la Universidad.



- d) Cuarta Reunión con el Instituto Superior de Estudios Filosóficos y Humanísticos de la Compañía de Jesús, reunión con los altos directivos del Instituto, con el consultor Franz Vanderschueren y Martín Appiolaza. Bajo el tema de la necesidad de que el Instituto Superior de Estudios Filosóficos de la Compañía de Jesús, analice la posibilidad de incorporar la malla curricular sobre seguridad en su Post Grado, en alianza con la Universidad Jesuita Santiago Hurtado de Chile.

Se anexa modelo de convenio.



Capítulo Tres

“Capacitación para los actores relevantes como Gerentes de seguridad Ciudadana”

La experiencia regional en materia de capacitación de gerentes de seguridad ciudadana abarca un amplio campo de conocimientos, habilidades y destrezas, desde el entrenamiento para la elaboración de diagnósticos y análisis de la conflictividad social, hasta el desarrollo de capacidades de liderazgo y mediación, así como un acabado conocimiento sobre democracia y Estado de Derecho. Sin embargo, para completar la formación de gerentes de seguridad ciudadana, se vuelve oportuno incorporar un fuerte contenido motivacional y de pertenencia como eje transversal en el desarrollo del proceso formativo, de modo a impulsar el nivel de compromiso necesario de los participantes con la comunidad y su entorno.

La formación considera tres niveles, desarrollados en forma concatenada: conceptual (saber), procedimental (hacer) actitudinal (ser). Comprende un trayecto curricular contextualizado y con todos los componentes metodológicos de participación. Sobre propuestas presentadas, el Ministerio del Interior analizó, realizó sugerencias y aprobó cada etapa del proceso de formación de potenciales Gerentes de Seguridad Ciudadana.

1. LOS OBJETIVOS DE LA FORMACION DE GERENTES

Formar gerentes en materia de seguridad ciudadana comprometidos con el proceso de prevención de la violencia, el delito y control de la criminalidad, instalar capacidad institucional para promover la formación permanente de gerentes en seguridad ciudadana considerando los diferentes niveles de conocimientos conforme a las competencias y capacidades necesarias para cumplir con su rol.

Así como generar espacios de reflexión y análisis sobre la problemáticas social y desarrollar líneas de acción sobre la base de fundamentos teóricos y prácticos de las políticas públicas de prevención de la violencia y el delito, así como el control de la criminalidad y participar en el diseño, análisis y evaluación de políticas públicas integrales en materia de seguridad ciudadana



2. LOS PERFILES REQUERIDOS

Funcionarios Públicos y/o referentes comunitarios, con capacidad de trabajo en equipo, condiciones personales para mediar y administrar conflictos, alta tolerancia a la frustración, predisposición para la rendición de cuentas públicas sobre su desempeño profesional, compromiso con su comunidad y pro actividad.

3. LA EXPERIENCIA Y LOS RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO DE GERENTES.

El proceso formativo de un gerente de seguridad ciudadana está ligado a los perfiles existentes y a las funciones que se espera desempeñe.

Se propusieron para el efecto distintos módulos de aprendizaje con contenidos correlacionados y con perfiles de salida, donde se respeta la dimensión holística del fenómeno social. La capacitación estuvo orientada a lo que los gerentes deben conocer, saber y ser, lo que constituye los aspectos de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes.

3.1 La malla curricular implementada

MODULOS DE FORMACIÓN	
1	Seguridad en Paraguay. Contextualización y procesos
2	Seguridad humana. Tendencias y desafíos
3	Estrategia y seguridad ciudadana
4	Política de prevención local para la seguridad humana
5	Diagnóstico, planificación y gestión de proyectos sociales
6	Comunicación, monitoreo y evaluación de la implementación



7	Policía integrada y principios de policía comunitaria
8	Institucionalizando la política de prevención local

3.2 El programa y el desarrollo de capacidades

Se plantearon procesos formativos que permiten el desarrollo de conceptos ligados al saber hacer, que generan en el participante una actitud de cambio. El desarrollo de estrategias formativas dinámicas, facilitó el proceso formativo para que el participante se apropie de los conceptos básicos y de las habilidades necesarias para incorporar componentes de seguridad ciudadana.

El proceso generó un espacio para que cada participante tuviera la oportunidad de:

- Demostrar habilidades, destrezas y actitudes que le van a permitir actuar en la comunidad con compromiso y responsabilidad social.
- Asumir su tarea de gerente con una mentalidad democrática, apoyado en un bagaje de conocimientos específicos y herramientas de desarrollo social.
- Realizar propuestas de acciones sociales sobre la base de informaciones de retorno permanente de todo lo emergente en la comunidad en el marco de la seguridad ciudadana.
- Manifestar sensibilidad ante los conflictos y desorden social, con un espíritu crítico, solidario y responsable.
- Comprender el contexto de la seguridad Nacional, en el marco regional y mundial.
- Reconocer el valor de las experiencias de prevención exitosas en el país y en la región
- Asumir una actitud respecto a la necesidad de desarrollar estrategias de prevención de la violencia y criminalidad en la comunidad.
- Comprender la necesidad de una política de prevención en barrios.



- Elaborar el mapeo barrial e identificar los conflictos para asumir una postura al respecto.
- Reconocer tipos de conflictos y estrategias de manejo.
- Comprender el valor de las políticas públicas y la prevención del delito y violencia.
- Valorar los espacios de participación comunitaria.
- Liderar la participación y la organización comunitaria.

Docente: Franz Vanderschueren.

Módulo 3: Estrategia y seguridad ciudadana.

En los encuentros se abordaron los temas relacionados a metodologías de diagnóstico y diseño de estrategias, requerimientos básicos para una estrategia sostenible, la flexibilidad como condición de la estrategia, y procesos de diseño, formulación e implementación de mismas.

Módulo 4: Política local de prevención para la seguridad humana.

Formación destinada a capacitar sobre los procesos de prevención local. Sobre las Políticas: El diagnóstico. Tipos de diagnóstico. Niveles y recolección de la información y pasos secuenciales de un diagnóstico (formación y establecimiento del Taller guía, diseño del proceso, conducción del diagnóstico, análisis del diagnóstico, informe y validación del diagnóstico), el proceso de diagnóstico participativo, métodos y procedimientos.

Módulo 5: Diagnóstico, planificación y gestión de proyectos sociales.

Se abordó la temática del desarrollo de proyectos de intervención social y sus etapas, formulación de proyectos comunitarios, prevención y organización de la gestión de los recursos locales. Sobre las características de los proyectos sociales y procesos de adecuación organizacional, y en particular los proyectos sociales y su integración a la red de seguridad ciudadana.

Taller 1:

Fecha: 28 de abril de 2014.

Lugar: Salón de Capacitaciones de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.



Hora: 13:00 a 18:30.

Número de participantes: 44.

Taller 2:

Fecha: 29 de abril de 2014.

Lugar: Salón de Capacitaciones de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.

Hora: 13:00 a 18:30.

Número de participantes: 31.

Taller 3:

Fecha: 30 de abril de 2014.

Lugar: Salón de Capacitaciones de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.

Hora: 13:00 a 18:30.

Número de participantes: 16.

Docente: María Eugenia Suárez.

Módulo 7: Policía integrada y principios de policía comunitaria.

Las jornadas abordaron los temas relacionados con las características generales del modelo de policía comunitaria: contexto situacional, marco teórico y conceptual. Los Pasos necesarios para poner en práctica programas de policía comunitaria a nivel local y las dificultades y desafíos en la implementación y evaluación de este tipo de programas. Y presentación y análisis de Buenas prácticas en Latinoamérica.

Módulo 8: Institucionalizando la política de prevención local.

El proceso de institucionalización y la comunidad, su importancia, instalación de gobiernos locales y la comunidad. ¿Cómo hacer que la institucionalidad ocurra?

Taller 1:

Fecha: 20 de mayo de 2014.



Lugar: Salón de Capacitaciones de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.

Hora: 13:00 a 18:30.

Número de participantes: 33.

Taller 2:

Fecha: 21 de mayo de 2014.

Lugar: Salón de Capacitaciones de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.

Hora: 13:00 a 18:30.

Número de participantes: 36.

Taller 3:

Fecha: 22 de mayo de 2014.

Lugar: Salón de Capacitaciones de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.

Hora: 13:00 a 18:30.

Número de participantes: 27.

Docente: Martín Appiolaza.

Módulo 1: Seguridad en Paraguay. Contextualización y procesos.

En su desarrollo se trabajó sobre la comprensión del contexto de la seguridad nacional, las experiencias de prevención exitosas en el país y en la región, la prevención de la violencia y criminalidad, actores, roles y modelos. La concepción de barrio, el territorio, espacio y capital social, las necesidades y los requerimientos de prevención y contención comunitaria contra la violencia.

Módulo 2: Seguridad humana. Tendencias y desafíos.

Se desarrollaron los temas relativos a los modelos de seguridad, marco conceptual y características de los mismos. Así como conceptos y experiencias sobre la seguridad nacional, seguridad humana, pública y ciudadana, los paradigmas, mapeo e identificación de conflictos, clasificación de los mismos por tipologías, registro y zona de conflictos. Y el modelo teórico de ciudadanía, seguridad y derechos humanos.



Módulo 6: Comunicación, monitoreo y evaluación de estrategias de implementación.

Las comunicaciones y los procesos y desarrollo, niveles y tipologías, comunicación y comunidad. La importancia de la comunicación para el desarrollo, monitoreo y registros de procesos, dimensiones y segmentos (fases del monitoreo). El proceso de evaluación, indicadores y registros, fuente de información y sobre técnicas e instrumento para la recolección de informaciones.

Taller 1:

Fecha: 8 de julio de 2014.

Lugar: Salón de Capacitaciones de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.

Hora: 13:00 a 18:30.

Número de participantes: 13.

Taller 2:

Fecha: 9 de julio de 2014.

Lugar: Salón de Capacitaciones de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.

Hora: 13:00 a 18:30.

Número de participantes: 27.

Taller 3:

Fecha: 10 de julio de 2014.

Lugar: Salón de Capacitaciones de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas.

Hora: 13:00 a 18:30.

Número de participantes: 24.



4. CAJA DE HERRAMIENTAS.

La caja de Herramientas constituye un conjunto de materiales de apoyo, de utilidad para los Gerentes en su proceso de capacitación e interacción con su comunidad.

La caja de herramientas está compuesta de materiales de apoyo, como Bibliografía, libros, citas de autores, planillas; que los docentes Franz Vanderschueren, María Eugenia Suárez de Garay y Martín Appiolaza han utilizado en los talleres de capacitación con los gerentes.

La Caja de Herramientas se encuentra disponible en la plataforma virtual para la formación de Gerentes en Seguridad Ciudadana, cuya dirección web es <http://aulavirtual.mdi.gov.py:2723/trafico>

4.1 CAJA DE HERRAMIENTAS: PREVENCIÓN LOCAL.

1- Guía para la prevención en barrios: Hacia políticas de cohesión social y Seguridad Ciudadana.

Autores: Franz Vanderschueren, Rosa María Olave, Juan Carlos Ruiz, Ezio Mosciatti, Cristian del Canto, Germán Díaz.

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-HABITAT) 2010 en copublicación con Universidad Alberto Hurtado de Chile.

2- Guía para la prevención local: Hacia políticas de cohesión social y Seguridad Ciudadana.

Autores: Franz Vanderschueren, Rosa María Olave, Juan Carlos Ruiz, Ezio Mosciatti, Cristian del Canto, Germán Díaz.



Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-HABITAT) 2010 en copublicación con Universidad Alberto Hurtado de Chile.

3- Guía para la prevención con jóvenes: Hacia políticas de cohesión social y Seguridad Ciudadana.

Autores y editores: Franz Vanderschueren, Rosa María Olave, Juan Carlos Ruiz, Ezio Mosciatti, Germán Díaz.

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-HABITAT) 2010 en copublicación con Universidad Alberto Hurtado de Chile.

4- Espacios Públicos y Cohesión Social: intercambio de experiencias y orientaciones para la acción.

Autores: Roberto Arnaudo, Valter Cavallaro, Álvaro Espinoza, Conrado Fernández, Natalia Lizana, Marina Pelfini, Juan Carlos Ruiz, Martín Torres, Franz Vanderschueren y Elkin Velásquez.

Esta publicación forma parte del Proyecto “Espacios Públicos y Cohesión Social”, dirigido y coordinado por la Municipalidad de Peñalolén. El contenido de este documento se ha logrado gracias al trabajo de las ciudades socias y de la sistematización y elaboración realizada por las entidades académicas que fueron parte de este proyecto, Universidad Alberto Hurtado de Chile y la Asociación Amapola de Italia.

5- Modelos democráticos de prevención del delito: Análisis de experiencias exitosas.

Autor: Franz Vanderschueren

Con la colaboración de: Alejandra Lunecke e Ignacio Eissmann.

Facultad de Derecho de la Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile.



6- Guía para elaborar una Estrategia de Comunicaciones en Seguridad Ciudadana.

Autor: Plataforma de Ciudades, “Planificación Urbana y Seguridad Ciudadana”.

La elaboración del documento se basa en los diagnósticos locales elaborados por cinco gobiernos locales (Badalona, Godoy Cruz, Medellín, Peñalolén y Rosario).

7- Consolidación de los gobiernos locales en seguridad ciudadana: formación y prácticas.

El Proyecto “Consolidación De Los Gobiernos Locales En Seguridad Ciudadana: Formación Y Prácticas” Ha Sido Realizado Por: Regione Toscana (Italia) – Coordinador, Municipalidad De Rosario (Argentina), Municipalidad De San Rafael (Argentina), Prefeitura De Diadema (Brasil), Prefeitura Municipal Do Rio De Janeiro (Brasil), Municipalidad De Quilpué (Chile), Municipalidad De Valparaiso (Chile), Alcaldía De Bogotá, Dc (Colombia), Municipalidad De Guayaquil (Ecuador), Alcaldía Metropolitana De Quito (Ecuador), Ayuntamiento De Madrid (España), Universidad Alberto Hurtado - Santiago (Chile), Forum Europeo De Seguridad Urbana - Paris (Francia), Associazione Amapola - Torino (Italia).

8- Manual de Contenidos Conceptuales y Metodológicos: Prevención del Delito y la Violencia.

Autor: Lic. Marcelo Koyra.

Consultoría “Diseño de Programa de Prevención del Delito y la Violencia.

“Programa de innovación institucional en seguridad ciudadana para promover la cohesión social y competitividad” ATN/JF N° 11.908 – PR. Ministerio del Interior de la República del Paraguay y Banco Interamericano de Desarrollo.



4.2 CAJA DE HERRAMIENTAS: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMUNITARIOS DE SEGURIDAD.

Guía para la Aplicación del Modelo de Solución de Problemas Comunitarios de Seguridad.

Autor: Secretaría de Seguridad Ciudadana. Gobierno del Estado de Querétaro, México.

- 1- **Introducción.**
- 2- **Metodología.**
- 3- **Herramientas.**
- 4- **Estrategias.**
- 5- **Evaluación.**
- 6- **Formatos.**
- 7- **Instrumentos.**
- 8- **Glosario.**

4.3 CAJA DE HERRAMIENTAS: POLICÍA COMUNITARIA.

- 1- **Policía Comunitaria:** Conceptos, Métodos y Escenarios de Aplicación.

Autor: Programa para la Convivencia Ciudadana. INSYDE (México) con el apoyo de USAID.

- 2- **Policía Comunitaria:** Conceptos, Métodos y Escenarios de Aplicación. *Herramientas Básicas.*

Autor: Programa para la Convivencia Ciudadana. INSYDE (México) con el apoyo de USAID.

- 3- **Ejercicios Metodológicos de Solución de Problemas.**



Capítulo Cuatro

“Plataforma Virtual para la Formación de Gerentes de Seguridad Ciudadana”

1. FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA

El curso se plantea con metodologías populares que permiten empoderar al participante en su condición de ciudadano, y está diseñado sobre tres tipos de contenidos: el conceptual (saber), el procedimental (hacer) y el actitudinal (ser). Los contenidos mencionados se desarrollan en el plano técnico, político y social ligados al perfil y a las funciones que debe desempeñar el participante.

Comprende un trayecto curricular contextualizado, acorde con las necesidades emergentes de los postulantes, y a la realidad local en que se desarrollará el proceso de formación, con los componentes metodológicos de participación cuyo principal objetivo es formar gerentes de seguridad ciudadana comprometidos con el proceso de prevención de la violencia, el delito y control de la criminalidad. Se ha diseñado módulos de aprendizaje con contenidos correlacionados y con perfiles de salida, donde se respeta la dimensión holística del fenómeno social.

La capacitación está orientada a lo que los gerentes deben conocer, saber y ser (conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes). Más allá de los conocimientos teóricos que puedan aprehender los participantes, el curso se orienta al planteamiento de diseños de intervención, análisis del fenómeno social y la evaluación permanente necesaria, para precautelar el éxito de los proyectos sociales.

El dispositivo principal que sostiene y mantiene el desarrollo del curso, guarda relación con los espacios de reflexión (foros) y análisis sobre la problemática social, así como el trabajo en equipo. Estas reflexiones y análisis de la realidad social permiten, desarrollar la capacidad para mediar y administrar conflictos, apoyar la transparencia de las cuentas públicas sobre el desempeño profesional y sobre todo a generar un compromiso social.



Finalmente, el curso responde al enfoque y las normativas pedagógicas y curriculares que orientan la formación del ciudadano comprometido con su entorno inmediato y mediato.

2. OBJETIVOS

Formar especialistas con habilidades y conocimientos específicos para desempeñarse como tutores y facilitadores en cursos desarrollados en la plataforma Moodle:

- Crear Aulas Virtuales, administrar y gestionar Cursos Virtuales.
- Adaptar las funcionalidades de Moodle en función del modelo pedagógico elegido.
- Manejar el uso y la configuración de las herramientas propias de Moodle
- Tener la capacidad de integrar el uso de vídeos, audios, sistemas de presentaciones, Foros).

Desarrollando los siguientes contenidos

- Contenido 1: Potencialidades del E-learning y el Rol del Tutor
- Contenido 2: Recursos de la Plataforma Moodle
- Contenido 3: Actividades en la Plataforma Moodle

3. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Como servidor web, se ha instalado un servidor apache con soporte a PHP. Los pasos realizados para la instalación son: Instalar Apache, Instalar PHP y Habilitar el servidor apache para que se inicie de forma automática.

Se le han realizado algunos cambios en el archivo de configuración del servidor apache:

1. Para que no se listen los directorios internos si es que no hay un archivo índice
2. Modificaciones de seguridad en el php.ini, deshabilitando funciones consideradas riesgosas
3. Instalar y Configurar un Servidor de Base de Datos MySQL



4. La Plataforma de aulas virtuales Moodle trabaja con un motor de base de datos, para ello hemos instalado el DBMS MySQL
5. Configurar la plataforma Moodle en su última versión para la gestión de las aulas virtuales

Antes de dar los pasos propios de la instalación desde el navegador web se debe preparar el entorno y para ello se deben realizar los siguientes pasos:

1. Asignamos el usuario y grupo apache al directorio de la plataforma
2. Creamos nuestra carpeta data, Moodle requiere este directorio para almacenar todos sus archivos (todos los archivos que se suban, datos temporales, datos de la sesión, etc.)
3. Copiamos desde el directorio
4. Y lo editamos con nuestra información propia asociada a nuestra nueva plataforma

4. PLATAFORMA VIRTUAL

La Plataforma de aula virtual ha sido organizada con diferentes elementos multimedia, desde videos de ayuda y explicativos orientando a los usuarios a moverse dentro de la plataforma.

MINISTERIO DEL INTERIOR

GOBIERNO NACIONAL

Página principal / Acceso Aula Virtual / Ayuda / Soporte

Aula Virtual "Ministerio del Interior"

Bienvenidos a la plataforma de educación virtual del Ministerio del Interior.
Para registrarse como usuario rellene el [formulario de registro](#) con sus datos.
Para obtener ayuda en el acceso o en el registro ingresar a la sección de [AYUDA](#).

InicioPlataforma

Acceso para usuarios

Nombre de usuario

Contraseña

[Olvidé mi nombre de usuario o contraseña](#)
[Deseo registrarme en la plataforma](#)

0:00 / 1:54



4.1 COMPOSICIÓN DE LA PLATAFORMA

La plataforma Moodle proporciona tres tipos de módulos o espacios lógicos para construir un curso virtual, estos módulos se definen como:

Módulos de comunicación: como su palabra lo indica permite crear enlaces claros para diálogos académicos o personales, entre profesor – estudiante, estudiante - estudiante, profesor – grupo o estudiante – grupo.

Módulos de materiales: es el espacio donde el estudiante encuentra los textos de estudio, está enriquecido con enlaces a páginas Web, documentos de ampliación, animaciones, gráficos, videos y otros.

Módulos de actividades: es la parte activa, colaborativa y cooperativa donde el estudiante deja las evidencias de su aprendizaje. Este módulo es utilizado para realizar debates, discusiones, estudios de caso, entre otros, permitiendo desarrollar y/o mejorar la habilidad lectora y escritural del estudiante.

El curso virtual es una agrupación de estos elementos, definida y estructurada por el profesor que conoce los objetivos de la asignatura y competencias que debe desarrollar el estudiante.

Esquema de la composición de Moodle

Partiendo de la jerarquía visualizada de los componentes que constituyen una plataforma Moodle, realizamos una breve descripción de los mismos.

Categorías

Las categorías son los contenedores de información de más alto nivel, están formadas por cursos y sirven para organizarlos de manera que sean más fácilmente localizables por el alumno en la pantalla inicial de la aplicación. Pueden existir sub-categorías que a su vez son contenedoras de cursos. Un ejemplo de Categorías en nuestra Plataforma, es la Categoría Plataforma Moodle y Seguridad Ciudadana, que ambos a su vez puede contener Cursos o otras sub-categorías.



Cursos

Los cursos son la parte más importante de la estructura de Moodle, son creados por los administradores del sitio y dirigidos por los usuarios que se establezcan como profesores o tutores del curso.

Para que un alumno, dado de alta en el sistema, pueda acceder a un curso deberá estar matriculado en él.

Cuando un administrador crea un curso debe proceder a su configuración mediante un formulario proporcionado por Moodle en el que se establecen valores para distintos campos como, por ejemplo:

- Nombre y descripción.
- Formato del curso (semanal, por temas...)
- Número de semanas o temas.
- Fechas en las que permanecerá abierto el curso.

Una vez que un curso es creado, la matriculación la puede llevar a cabo cada usuario de forma independiente o bien el propio administrador, de forma masiva, sobre un grupo de usuarios del sistema, definiendo qué usuarios serán profesores y cuales alumnos.

Semanas y Temas

La organización de un curso podrá llevarse a cabo por semanas o bien por temas, según la preferencia del profesorado.

Tras la creación del curso, su configuración, y la matriculación de usuarios, estos podrán acceder al mismo y observar una serie de bloques diferenciados que representan las semanas del curso o temas, según el formato que se haya establecido. Cada uno de estos bloques contendrá, a partir del momento en el que el profesor las añada, distintos tipos de actividades que los alumnos deberán realizar para su evaluación.

Moverse en Moodle

La navegación entre los cursos y las secciones principales de Moodle se realiza a través del bloque “Navegación”, desde este bloque se puede pasar fácilmente de un curso a otro. Además, para el profesor el bloque “Ajustes”, situado también en la columna izquierda, tiene una función fundamental a la hora de gestionar los Recursos y Actividades de un curso, ya que al acceder a alguno de ellos recoge todas las opciones para configurarlo y administrarlo. Además otro elemento que facilita el movimiento dentro de Moodle es la Barra de navegación.



La Barra de navegación

Dentro de un curso, muestra en primer lugar el nombre corto del Moodle en el que se está, y a continuación el nombre corto que identifica al curso actual. Pulsando sobre el primero se puede regresar a la página principal, y pulsando en el nombre corto del curso se accede directamente al mismo.

A medida que se navega por las diferentes herramientas y contenidos del curso, la barra de navegación irá creciendo permitiendo saber en qué pantalla se está y facilitando el volver a páginas anteriores.

El bloque Ajustes

Dentro de un curso, este bloque presenta al profesor tres enlaces:



- “Administración del curso”. Da acceso a configurar las características del mismo y a las herramientas principales de gestión.
- “Cambiar rol a...”. Permite ver el curso con un rol distinto, por ejemplo, como lo vería un estudiante.
- “Ajustes de mi perfil”. Ofrece las opciones de editar el perfil, cambiar la contraseña (si la configuración del Moodle lo permite) y configurar las Notificaciones.

Roles, capacidades y contextos en Moodle

Para diferenciar entre tipos de usuarios, Moodle proporciona un sistema de roles en función de los permisos y capacidades que deban asignarse a cada usuario, entendiendo por capacidad a la posibilidad de realizar cierta acción en el sistema. Así, un estudiante tendrá, entre otras, capacidades para realizar actividades, mientras que un profesor tendrá capacidades para la edición de un curso y un administrador las necesarias para introducir cualquier tipo de modificaciones en el sitio Web.

Los contextos sirven para establecer distintos niveles de capacidades, están ordenados de forma jerárquica, así, si un usuario tiene cierta capacidad en el nivel más alto de la jerarquía, heredará estos permisos en los niveles que estén por debajo.



Usuarios y roles en Moodle

Rol 	Descripción
Gestor	Los gestores pueden acceder a los cursos y modificarlos, por lo general no participan en los cursos.
Creador de curso	Los creadores de cursos pueden crear nuevos cursos.
Profesor	Los profesores pueden realizar cualquier acción dentro de un curso, incluyendo cambiar actividades y calificar a los estudiantes.
Profesor sin permiso de edición	Los profesores sin permiso de edición pueden enseñar en los cursos y calificar a los estudiantes, pero no pueden modificar las actividades.
Estudiante	Los estudiantes tienen por lo general menos privilegios dentro de un curso.
Invitado	Los invitados tienen privilegios mínimos y normalmente no están autorizados para escribir.
Usuario identificado	Todos los usuarios identificados.
Usuario identificado en la página principal	Todos los usuarios identificados en el curso de la página principal

Observación:

Se adjunta como anexo, el manual de configuración web y Plataforma Moodle.



Conclusiones y Recomendaciones

La definición de roles fundamentales de actores relevantes para la formulación e implementación de políticas públicas en materia de seguridad ciudadana, debe ser dinámica y acorde a las necesidades que pretenden abordarse en un territorio determinado.

Por tal motivo, el diseño, la selección e identificación de perfiles en las comunidades beneficiarias del servicio y conforme a las necesidades de capacitación de gerentes de seguridad ciudadana, debe acompañar el proceso de análisis de los actores claves y sus roles en las políticas de seguridad ciudadana.

La identificación de las necesidades de capacitación surgen a partir de un análisis comparativo de los temas abordados por los diferentes programas de entrenamiento que se desarrollan en la región y los requerimientos de formación integral de un líder comunitario que conduzca la implementación de las estrategias y planes de seguridad ciudadana.

Siempre deben vincularse los perfiles de los gerentes y a sus funciones, las que pueden variar y ajustarse a las necesidades locales.

Se resalta la necesidad de dinamizar la identificación de necesidades de capacitación partiendo de la base de una educación popular, dando preeminencia a un proceso de aprendizaje que más allá de fundamentos teóricos se base en el contexto social y en la experiencia de cada participante, lo cual irá nutriendo cada tema recomendado con el aporte individual y grupal de los interesados.

En la formación de gerentes, es relevante mencionar la importancia del contenido de motivación y pertenencia, el cual debe ser transversal a todos los niveles de conocimiento que pretender ser administrados en el proceso de aprendizaje.

La motivación, por tanto, constituye un elemento central para lograr el compromiso en el desarrollo de los roles de los actores claves en el diseño, análisis y evaluación de la ejecución de las políticas públicas integrales en materia de seguridad ciudadana.



Las herramientas implementadas por la consultoría facilitaran notablemente el proceso de implementación del programa de Gerentes de Seguridad Ciudadana a nivel nacional.

Conforme a las actividades relacionadas con la Formación de una red local de Gerentes de Seguridad Ciudadana, la iniciativa en el mes de abril del presente año analizó y presentó una propuesta la cual hasta la fecha no fue aprobada oficialmente y el manual organizativo de la misma (ver capítulo 2, “Modelos de Seguridad Ciudadana sostenibles”, página 12).

Con relación a las articulaciones entre la comunidad y el Observatorio de Seguridad Ciudadana y Policía Nacional, se realizaron talleres de socialización en el marco del proceso de formación de Gerentes, las estrategias planteadas por la Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana establece las líneas a ser implementadas, las cuales fueron reforzadas en cada evento de formación, talleres, entrevistas, reuniones de trabajo y mesas de diálogo.

En tal sentido, se recomienda que los postulantes a Gerentes de Seguridad Ciudadana, formados durante el proceso, mantengan reuniones de trabajo que permitan evaluar los modelos de gestión propuestos y articular acciones para la información que nutra de datos el Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana y Policía Nacional.

En cuanto al paquete de herramientas de gestión para Gerentes de Seguridad Ciudadana, estas fueron probadas en los encuentros de aprendizaje y se encuentran en formato digital, <http://aulavirtual.mdi.gov.py:2723/trafico> y en <http://www.cej.org.py/seguridad>



ANEXOS