

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**REGIONAL**

**MEJORA DE LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE SEGURIDAD  
CIUDADANA**

**(RG-T4837)**

**DOCUMENTO DEL PROYECTO**

Este documento fue preparado por el equipo del Proyecto conformado por: Líder del Equipo del Proyecto: Abizanda Miro, Beatriz (IFD/CIS); Jefe Alternativo del Equipo de Proyecto: Amador Oses, Tatiana (IFD/CIS); Abogado: Bonilla Merino, Arturo Francisco (LEG/SGO); Miembros del Equipo: Britto Lima Sergio (IFD/CIS); Lopez Gonzalez, Haizea (IFD/CIS); Martinez, Ynty (IFD/CIS); Ortiz Sosa, Diana Alexandra (IFD/CIS); Perez Vincent, Santiago (IFD/CIS); Perez Vincent, Santiago (IFD/CIS)

**REGIONAL**  
**MEJORA DE LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE SEGURIDAD CIUDADANA**  
**RG-T4837**

**RESUMEN DEL PROYECTO**

Tipo de Operación:	Cooperación Técnica
Sector:	INVERSIONES SOCIALES
Subsector:	SEGURIDAD CUIDADANA
Taxonomía de la CT:	Investigación y Difusión
Número de Proyecto de la Taxonomía de Apoyo Operacional:	N/A
Unidad Técnica Responsable:	IFD/CIS-División de Seguridad Ciudadana
Unidad Responsable del Desembolso (UDR):	IFD/CIS-División de Seguridad Ciudadana
Agencia Ejecutora:	Inter-American Development Bank

**OBJETIVO DEL PROYECTO**

Generar y difundir conocimiento que contribuya al fortalecimiento de las lógicas causales y marcos de evaluación en proyectos de seguridad ciudadana. A través del desarrollo y sistematización de teorías de cambio y una batería de indicadores de resultados que podrán guiar la preparación de proyectos en el sector con un enfoque de efectividad y promover operaciones basadas en resultados y aportar herramientas e indicadores para mejorar el diseño y evaluación de proyectos en el sector.

**INFORMACIÓN FINANCIERA**

Tipo de Financiamiento	Fondo	Monto en US\$
TCN - No Reembolsable	W2C - OC SDP Ventanilla 2 - Instituciones	100.000
<b>Financiamiento Total</b>		<b>100.000</b>
<b>Financiamiento de Contrapartida</b>		<b>0</b>
<b>Presupuesto Total del Proyecto</b>		<b>100.000</b>
Donantes:	N/A	
Periodo de Desembolso:	36 meses	
Periodo de Ejecución:	36 meses	

**INFORMACIÓN FINANCIERA ADICIONAL**

N/A

## I. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVO

- 1.1. **Diagnóstico.** El BID ha venido acompañando el sector de seguridad ciudadana de la región desde finales de los 1990, enfocando su apoyo en prevención social de la violencia, fortalecimiento de las policías, sistemas de justicia penal y penitenciarios, además de la construcción de conocimiento sectorial aplicado, que ha sido objeto de análisis por parte de la Oficina de Evaluación Independiente del Banco (OVE).
- 1.2. A pesar de las contribuciones en áreas relevantes del sector seguridad, la evaluación de OVE (2024) mostró debilidades de los proyectos en materia de efectividad. Esto está relacionado con una insuficiente capacidad de los indicadores para capturar plenamente los resultados de las operaciones. En efecto, los proyectos de la muestra (diseñados entre 2009 y 2014) no obtuvieron puntajes positivos en la dimensión de efectividad, que es la cual está asociada al logro de los resultados planteados. Algunos problemas observados fueron: (i) la insuficiente alineación y proporcionalidad entre las actividades y los indicadores de resultado definidos; y (ii) la desalineación entre los objetivos y los indicadores seleccionados para medirlos, considerando la temporalidad de los indicadores para lograr esos resultados<sup>1</sup>. Asimismo, en cuanto a los informes finales y los Informes Finales de Proyecto (PCR por sus siglas en inglés) la información de los dos últimos ciclos anuales de validación de OVE muestra que el porcentaje de PCR de la División de seguridad ciudadana (CIS) calificados como exitosos es bajo y en la dimensión de efectividad han sido calificados como insatisfactorios o parcialmente insatisfactorios.<sup>2</sup>
- 1.3. Las dificultades observadas en la efectividad de proyectos de seguridad se relacionan con una débil asociación entre indicadores, actividades y objetivos. La complejidad multicausal de la seguridad ciudadana y su dependencia del contexto dificultan la construcción de marcos causales lineales. Además, la evidencia empírica disponible se concentra en impactos agregados (delitos, tasas de homicidios), con poca investigación sobre indicadores intermedios que permitan capturar cambios más cercanos a los objetivos específicos de los proyectos y al fortalecimiento institucional del sector. Esto genera una brecha de conocimiento que esta CT busca atender mediante la generación de teorías de cambio sectoriales e indicadores consistentes con los alcances y temporalidad realistas de las intervenciones y proyectos de seguridad ciudadana.

---

<sup>1</sup> El informe de 2024 de OVE muestra que diez operaciones (de 39) tenían objetivos y metas alcanzables con las actividades planificadas: algunas operaciones tenían como objetivo reducir los homicidios a través de actividades de prevención social en entornos familiares o comunitarios, que, por sí solas, no tenían un impacto significativo en los delitos graves dentro del marco temporal del proyecto (JA-L1009, BL-L1014, entre otros). En otros casos, el objetivo fue mejorar la percepción de inseguridad mediante el fortalecimiento de las capacidades técnicas del Ministerio de Seguridad (AR-L1074) pero sin una conexión clara entre el objetivo y dichas acciones o mejorar la estructuración de los servicios de prevención a nivel nacional con diversas acciones que apuntaban a fortalecer el ministerio, pero sin una contribución clara a la mejora de la estructuración de los servicios (ES-L1025).

<sup>2</sup> Solo el 33.3% (1 de 3) de los PCR de 2023 y el 66.6% (2 de 3) de los PCR de 2024 fueron calificados como satisfactorios por parte de OVE. Para el ciclo 2024, en la dimensión de Efectividad, dos PCR resultaron insatisfactorios y uno parcialmente insatisfactorio.

- 1.4. **Solicitud.** Basado en este diagnóstico, el Banco busca el fortalecimiento de las lógicas causales y teorías de cambio generen conocimiento aplicable que pueda transferirse a los países apoyándolos en la formulación de políticas en el sector seguridad en las áreas de prevención de la violencia, policía, sistema penitenciario y justicia penal. Adicionalmente, las actividades de esta CT incrementarán el conocimiento y difusión acerca de la mejora en las prácticas de fortalecimiento de la efectividad en el desarrollo de los proyectos en seguridad ciudadana y proveerá las teorías de cambio y una batería de indicadores de resultados que podrán guiar la preparación de proyectos en el sector con un enfoque de efectividad. Los productos financiados tendrán un enfoque técnico-sectorial, lo que asegura que su impacto se extienda a las operaciones de seguridad ciudadana en toda la región y esta CT sea de carácter regional.
- 1.5. **Objetivo.** El objetivo de esta CT es generar y difundir conocimiento que contribuya al fortalecimiento de las lógicas causales y marcos de evaluación en proyectos de seguridad ciudadana. A través del desarrollo y sistematización de teorías de cambio y una batería de indicadores de resultados que podrán guiar la preparación de proyectos en el sector con un enfoque de efectividad y promover operaciones basadas en resultados y aportar herramientas e indicadores para mejorar el diseño y evaluación de proyectos en el sector.
- 1.6. **Complementariedad.** Esta CT complementa otras intervenciones del Banco en el sector, orientadas a incrementar la efectividad de las operaciones en el ámbito de seguridad. En particular, esta CT aporta de manera transversal al resto de operaciones de la división de seguridad ciudadana, al promover marcos lógicos más sólidos y metodologías de evaluación basadas en evidencia, elementos clave para el diseño de las operaciones del Banco.
- 1.7. **Alineación Estratégica.** Esta CT es consistente con la Estrategia Institucional del Grupo BID: Transformación para una Mayor Escala e Impacto (CA-631) y se encuentra alineada a través del área de enfoque operativo de Capacidad Institucional, Estado de Derecho y Seguridad Ciudadana, ya que busca fortalecer capacidades de diseño y evaluación de proyectos en el sector de seguridad ciudadana, en particular lo relacionado con la definición de lógicas causales y el logro de resultados, que impactan los objetivos de mejorar la capacidad institucional y efectividad de los proyectos de seguridad. De igual manera, bajo la orientación de potenciar la efectividad en el desarrollo dentro de la Estrategia Institucional, esta TC fomenta una cultura y gobernanza basada en la efectividad, apunta a buscar resultados finales basados en evidencia y aprendizaje; y a fortalecer la efectividad del cliente. Asimismo, la TC se encuentra alineada al Marco sectorial de seguridad ciudadana y justicia (GN-2771-12) al abordar las líneas de acción que guían la labor del grupo BID en el sector en particular la prevención y atención social al delito y fortalecimiento de la efectividad de las instituciones de policía, justicia e instituciones penitenciarias. De igual manera, esta TC se alinea con la Alianza por la Seguridad, la Justicia y el Desarrollo, y contribuye al avance de sus pilares estratégicos en particular el de fortalecimiento de la capacidad institucional; así como a las iniciativas regionales de *One Caribbean*, que reconoce el área de seguridad ciudadana como un área prioritaria. Finalmente, esta CT también está alineada con el Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Capital Ordinario (GN-2819-14), en particular con el

área prioritaria #3: instituciones efectivas, eficientes y transparentes, mediante la generación de conocimiento para mejorar la capacidad institucional para la efectividad de los programas en seguridad ciudadana y justicia.

## II. COMPONENTES

- 2.1 **Componente 1. Lógicas causales y marcos de resultados (US\$100.000).** Este componente financiará actividades destinadas a sistematizar conocimiento y generar herramientas<sup>3</sup> para fortalecer las lógicas causales de intervenciones frecuentes en el sector de seguridad ciudadana en las áreas de prevención de la violencia, policía, sistema penitenciario y justicia penal. Se busca proveer las teorías de cambio y una batería de indicadores de resultados que podrán guiar la preparación de proyectos en el sector con un enfoque de efectividad. Asimismo, para la disseminación de estas teorías de cambio, se incluirán talleres y material de difusión que permitan amplificar el conocimiento y las herramientas disponibles.
- 2.2 **Resultados Esperados.** El resultado esperado de esta CT es mejorar la evaluabilidad de las intervenciones en seguridad, en particular la lógica vertical. El principal producto esperado de esta CT es la generación de teorías de cambio –que incluyan una batería de indicadores– para mejorar el diseño y ejecución de intervenciones de seguridad ciudadana de los países de la región y lograr mejores resultados y una mayor efectividad e impacto de dichos proyectos.
- 2.3 **Beneficiarios.** Los beneficiarios de esta CT serán organizaciones y personas trabajando en el sector de seguridad ciudadana en los diferentes países de la región, que contarán con lógicas causales y marcos de evaluación más sólidos para el diseño y evaluación de programas de seguridad ciudadana en las áreas de prevención de la violencia, policía, sistema penitenciario y justicia penal.

## III. PRESUPUESTO

- 3.1 El costo total estimado de esta CT es de US\$100.000 y será financiado con Capital Ordinario (W2C) por el Programa Estratégico para el Desarrollo (OC-SDP) ventanilla 2.

Presupuesto en US\$	
Componentes	Total
Componente 1: Lógicas causales y marco de resultados	<b>\$100.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$100.000</b>

<sup>3</sup> Estas herramientas buscarán generar sinergias y aprendizajes con otras que se están desarrollando en el Banco como el catálogo de indicadores y sgDELTA para el seguimiento y logro de la efectividad de los proyectos.

#### IV. ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN

- 4.1 **Organismo Ejecutor.** Teniendo en cuenta que esta es una CT de investigación y difusión, al ser una iniciativa promovida por el Banco, El Organismo Ejecutor será el BID de acuerdo con la directrices y requisitos establecidos en la Política de Cooperación Técnica (GN-2470-2) y en los Procedimientos para la tramitación de operaciones de cooperación técnica y asuntos conexos (OP-619-4), a través de la División de Seguridad Ciudadana (CIS) y puntos focales de efectividad de la división. Además, la experiencia del Banco en mejorar la efectividad en de desarrollo es fundamental para alcanzar los objetivos previstos en la CT.
- 4.2 **Adquisiciones.** Todas las adquisiciones a ejecutarse bajo esta Cooperación Técnica han sido incluidas en el Plan de Adquisiciones (Anexo III) y se contrataran de conformidad con las políticas y regulaciones aplicables del Banco de la siguiente manera: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en la norma sobre Fuerza Laboral Complementaria (AM-650) y (b) Contratación de servicios prestados por firmas consultoras de acuerdo con la Política de Adquisiciones Institucionales (GN-2303-33) y sus Directrices.
- 4.3 **Periodo de Ejecución y Desembolso.** El plazo de ejecución y desembolso previsto para esta CT es de 36 meses.
- 4.4 **Monitoreo, Presentación de Informes y Supervisión.** Los jefes de equipo de esta CT serán responsables de supervisar las actividades financiadas y contarán con el apoyo del equipo de proyecto. Los avances en la ejecución de la CT se registrarán en el sistema de monitoreo de Convergencia e incluirán: (1) Una descripción detallada de las actividades realizadas, (2) Los productos y resultados obtenidos, (3) El estado de ejecución física y financiera de las actividades previstas, (4) Las dificultades encontradas durante la implementación, y (5) Sugerencias de ajustes para el periodo de ejecución restante y recomendaciones para proyectos futuros. Asimismo, el equipo de la CT incluye a los puntos focales de efectividad en el desarrollo CIS, quienes serán responsables de garantizar que los productos de conocimiento generados se realicen.

#### V. RIESGOS POTENCIALES

- 5.1 Entre los principales riesgos cabe mencionar: (i) la disponibilidad limitada de consultores con los conocimientos necesarios para apoyar la elaboración de las lógicas causales, ya que esto no sólo requiere una gran capacidad analítica, sino también una visión profesional de las capacidades regionales para la generación de datos y la ejecución de la aplicación; (ii) las teorías de cambio producidas no son de calidad suficiente, lo que limita el uso por parte de los equipos técnicos sectoriales en el diseño del proyecto; y (iii) que las aplicaciones y soluciones desarrolladas e implementadas en el marco de esta CT puedan no ser sostenibles a largo plazo. Estos riesgos se mitigarán mediante: (i) la activación de las redes de expertos y socios estratégicos (por ejemplo, AlCapone, Alianza para la Seguridad, la Justicia y el Desarrollo, entre otros) para identificar perfiles con amplia experiencia que guíen y apoyen las actividades y productos de esta

iniciativa; (ii) trabajar en estrecha coordinación con SPD, el equipo de eficacia del desarrollo de IFD y la red de eficacia del desarrollo de VPS para sentar las bases del catálogo de indicadores de CIS (obligatorio para finales de 2026); y (iii) se promoverá al interior de la división de seguridad un proceso continuo de retroalimentación a las teorías de cambio, con el objetivo de fortalecerlas y actualizarlas, maximizando su relevancia.

- 5.2 **Propiedad Intelectual.** Todos los productos de conocimiento derivados de esta CT serán propiedad intelectual del Banco.

## **VI. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO**

- 6.1 No se prevé ninguna excepción a las políticas del Banco.

## **VII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 7.1 Según el tipo y Esta Cooperación Técnica no está destinada a financiar estudios de prefactibilidad o factibilidad de proyectos de inversión específicos o estudios ambientales y sociales asociados a ellos, por lo tanto, esta CT no tiene requisitos aplicables del Marco de Política Ambiental y Social (MPAS) del Banco.

---

### **ANEXOS REQUERIDOS:**

- Anexo II: Matriz de Resultados
- Anexo III: Términos de Referencia
- Anexo IV: Plan de Adquisiciones