



URVIO, Revista Latinoamericana de
Estudios de Seguridad

ISSN: 1390-3691

revistaurvio@flacso.edu.ec

Facultad Latinoamericana de Ciencias
Sociales
Ecuador

Ribeiro, Ludmila; Patrício, Luciane

Gobiernos locales y seguridad ciudadana en Brasil: el papel de las consultorías técnicas
en el desarrollo de planes municipales de prevención de la violencia

URVIO, Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad, núm. 9, junio, 2010, pp. 21-
35

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
Quito, Ecuador

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552656555002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Gobiernos locales y seguridad ciudadana en Brasil: el papel de las consultorías técnicas en el desarrollo de planes municipales de prevención de la violencia

Local governments and citizen security in Brazil: the role of technical consultants in the development of municipal plans for violence prevention

■ Ludmila Ribeiro¹
Luciane Patrício²

Resumen

La descentralización de las políticas públicas en Brasil, ocurrida durante la década de los años ochenta, no contempló directamente la seguridad pública. Aún así, en los últimos años, en razón del aumento de la criminalidad y la inseguridad, los municipios fueron presionados a asumir un papel de mayor protagonismo en este sentido. Ocurre que delante de la inexistencia de cuadros especializados para la administración de esta cuestión en el ámbito local, diversas municipalidades han recurrido a las consultorías ofrecidas por las instituciones de investigación y organizaciones no gubernamentales para la realización de estas actividades. Este artículo es una reflexión sobre cuál es el papel de las instituciones externas al municipio en el ámbito de la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de políticas municipales de seguridad pública, cuando éstas pasan a ser consideradas sociedades público-privadas. En especial, se pretende presentar cuáles son los límites que tales configuraciones enfrentan, así como las potencialidades y problemas de este acuerdo para el desarrollo de una cultura de seguridad ciudadana.

Palabras clave: seguridad ciudadana, consultoría, Plan Municipal de Prevención de la Violencia, gobiernos locales, seguridad pública, criminalidad, violencia.

1 Investigadora del CPDOC, FGV. Doctora en Sociología por el Instituto Universitario de Investigación de Río de Janeiro (IUPERJ, por sus siglas en portugués). Magíster y Licenciada en Administración Pública por la Fundación João Pinheiro (FJP). Licenciada en Derecho por la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG).

Correo electrónico: ludmila.ribeiro@gmail.com

2 Doctoranda en Antropología por la UFF. Magíster en Antropología por la UFF. Licenciada en Ciencias Sociales por la UFRJ. Investigadora en el Área de Seguridad Pública y Justicia Criminal y servidora del Ministerio de Justicia. Actualmente es coordinadora general de investigación y análisis de la información de la Secretaría Nacional de Seguridad Pública.

Correo electrónico: luciane.patricio@uol.com.br

Abstract

The decentralization of public policies in Brazil, which occurred during the 1980s, has not taken directly to public safety. However, in recent years, because of rising crime and insecurity, the municipalities started to be pressured to assume an important role towards this regard. Nevertheless, due to a lack of specialized staff for the administration of this issue at the local level, several municipalities have resorted to consulting offered by research institutions and nongovernmental organizations to carry out such activities. This aid has made several consultancies to conform to public-private partnerships, whose success is related to the ability of these entities to define the responsibilities of each in implementing an activity of this nature.

Keywords: citizen security, consultancy, Municipal Plan for Violence Prevention, local governments, public security, criminality, violence.

La seguridad pública³ es un tema que ha despertado la preocupación de las administraciones municipales debido especialmente a los índices de criminalidad y violencia con los que se ha señalado a diversas ciudades en los últimos años. No obstante, dos cuestiones parecen afectar sustancialmente la capacidad de las administraciones municipales para coordinar de forma eficaz este problema.

Primero, el hecho de que en diversos países de América Latina los gobiernos locales no poseen atribuciones para la gestión de la seguridad pública. Segundo, en algunas situaciones el hecho de poseer atribuciones no significa que posean cuadros especializados para el desarrollo de las acciones relacionadas, principalmente para la prevención del crimen.

En Brasil, este escenario se ha transformado progresivamente en los últimos años. Tal como afirma Sento-Sé (2005: 08), presionados por la gravedad del problema y por las crecientes demandas de la opinión pública, el poder federal y algunos municipios pasaron, poco a poco, a manifestarse

sobre el asunto. Sin embargo, la inserción de los municipios en esta esfera comienza a ocurrir efectivamente a partir de la publicación del Plan Nacional de Seguridad Pública, documento que formó las bases para una política local abarcadora en este campo.

De acuerdo con Adorno (2008), una de las grandes innovaciones planteadas por el Plan fue la creación del Fondo Nacional de Seguridad Pública (FNSP), cuyos recursos serían repasados a los estados y municipios que desarrollaran acciones en las áreas seleccionadas como prioritarias en el ámbito del propio Plan. Con eso, se esperaba revertir el cuadro de desconfianza en las instituciones públicas debido a la acentuada influencia del tráfico y uso de drogas en la evolución de los crímenes, ciclo creciente de impunidad y sistemática violación de derechos.

A la creación del FNSP le siguió una creciente demanda de los gobiernos locales por financiamiento federal para la elaboración e implementación de planes municipales de prevención de la violencia. La gran cuestión a partir de ese cambio fue cómo hacer para que las acciones contenidas en este documento se hicieran realidad en el ámbito local.

Dada la ausencia de experiencia de los gobiernos locales en este sentido —aliada a las dificultades para la realización de un concurso público que fuera capaz de suplir

3 Una primera versión de este artículo fue presentada en el 32 Encuentro Anual de ANPOCS. Agradecemos a los profesores Roberto Kant de Lima y Rodrigo Azevedo los valiosos comentarios para la redacción final de este artículo.

la ausencia de saber especializado en el campo de la seguridad pública en el ámbito local,⁴ diversas administraciones municipales contrataron organismos de investigación (ONG, universidades) para la implementación de las acciones del Plan.

En dichos términos, este artículo es una reflexión sobre cuál es el papel de las instituciones externas al municipio en el ámbito de la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de políticas municipales de seguridad pública, cuando éstas pasan a ser consideradas sociedades público-privadas. En especial, se pretende presentar cuáles son los límites que tales configuraciones enfrentan, así como las potencialidades y problemas de este acuerdo para el desarrollo de una cultura de seguridad ciudadana.

El presente artículo se encuentra dividido en tres secciones. La primera discute el papel de los municipios en la seguridad pública. La segunda presenta las posibilidades de interpretar el vínculo entre la Alcaldía y las consultorías técnicas en el proceso de desarrollo de un plan municipal de prevención de la violencia como una modalidad de sociedad

público-privada. La tercera sección problematiza cuál sería el papel de las instituciones de investigación o de las organizaciones no gubernamentales que auxilian en la ejecución del trabajo de constitución, administración y evaluación de esta política. La última sección muestra una reflexión respecto a formas de sociedad público-privada y la institucionalización de la cultura de seguridad ciudadana.

El papel del municipio en la seguridad pública: recientes transformaciones en el escenario nacional

Los países de la América Latina viven un escenario de transformación en la seguridad pública, con altas tasas de incidencia criminal, que aumentaron de manera significativa a lo largo de la década de los años noventa, además de experimentaren un decrecimiento también sustantivo a partir de los años 2000 (tabla 1).

Esta alteración del cuadro presentado en la tabla 01 se debe en parte al cambio en la forma de administración del problema,

País	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Argentina	4,3	4,1	4,5	4,7	4,7	5,2	5,8	6,9	7,5	7,3	5,8
Brasil	20,2	22,7	23,4	24,0	24,5	24,7	25,7	26,8	27,4	27,7	25,9
Chile	2,9	3,3	3,0	2,6	2,8	3,0	5,2	5,5	5,4	5,3	5,4
Colombia	77,4	64,4	67,0	60,1	64,2	66,0	72,2	74,3	77,3	61,3	52,6
Costa Rica	5,6	5,3	5,6	5,8	6,0	6,5	6,5	6,4	6,6	7,3	6,6
República Dominicana	4,8	4,6	5,0	6,6	7,8	7,6	5,8	4,6	3,8	5,6	-
Ecuador	11,4	13,4	14,0	12,3	15,1	14,8	16,6	15,6	15,9	13,5	17,5
El Salvador	45,5	44,7	38,0	44,2	38,3	35,8	35,1	30,8	32,3	39,6	48,8
Guatemala	20,9	19,6	21,1	28,6	26,2	18,1	19,4	20,3	24,2	28,5	28,5
México	17,3	16,8	15,4	14,1	14,0	12,4	10,7	10,0	9,7	9,6	8,8
Nicaragua	5,7	6,3	6,2	5,5	6,5	6,8	7,3	6,8	9,4	10,0	10,4
Panamá	7,8	10,7	8,9	8,6	9,9	10,4	12,1	11,7	10,4		
Paraguay	9,7	10,5	12,0	10,0	10,3	9,8	12,0	11,9	11,2	12,0	12,3
Uruguay	4,5	4,7	4,4	4,8	5,8	5,4	5,6	4,9	4,5	-	-
Venezuela	15,9	15,2	12,8	12,4	17,4	27,1	27,5	30,9	35,8	29,5	30,1
América Latina	20,3	19,8	20,9	20,3	20,9	20,8	22,0	22,6	23,2	22,3	20,6

Fuente: Waiselfisz, 2008.

Tabla 1. Tasa de homicidio por países de América Latina, 1994-2004

4 Eso ocurre porque en Brasil los individuos que trabajan regularmente en los órganos de la administración pública municipal deben ser, por ley, funcionarios públicos, lo que a su vez demanda la realización de un proceso de selección largo y oneroso para su entrada.

especialmente a partir de la inserción de los gobiernos locales como actores relevantes para esta política.

En Brasil el escenario no es diferente. A finales de la década de los años setenta, el

Fuente: Artículo 144 de la Constitución Federal Brasileña de 1988, CF/88.

Institución	Competencias
Policia Federal	Se orienta, en la forma de la ley, a apurar infracciones penales contra el orden político y social o en detrimento de bienes, servicios e intereses de la Unión o de sus entidades autárquicas y empresas públicas, así como otras infracciones cuya práctica tenga repercusión interestatal o internacional y exija represión uniforme, según se disponga en la ley. Se ocupa además de la prevención y de la represión del tráfico ilícito de estupefacientes y drogas afines, el contrabando y desvío, sin perjuicio de la acción tributaria y de otros órganos públicos en las respectivas áreas competencia; ejercer las funciones de Policía Marítima, Aeroportuaria y de Fronteras. Por último, ejerce con exclusividad las funciones de Policía Judicial de la Unión.
Policia Vial Federal	Está destinada, en la forma de la ley, al patrullaje de las carreteras federales.
Policia Ferroviaria Federal	Se destina, en la forma de la ley, al patrullaje ostensivo de las ferrovías federales.
Policia Civil	Le incumbe, observada la atribución de la Unión, las funciones de Policía Judicial y la apuración de infracciones penales, excepto las militares.
Policia Militar	Le compete, en la forma de la ley, las funciones de Policía ostensiva y de preservación del orden público. Son, además, fuerzas auxiliares y reserva del Ejército, subordinándose, junto con las policías civiles, a los gobernadores de los Estados, del Distrito Federal y de los territorios.
Cuerpo de Bomberos Militar	Le incumbe, por fuerza legal, la ejecución de actividades de defensa civil y, junto con la Policía Militar, se constituyen en fuerzas auxiliares y reserva del Ejército.
Guardia Municipal	Posee, en la forma de la ley, la competencia de protección de los bienes, servicios e instalaciones municipales, conforme disponga la ley de su creación.

Cuadro 1. Instituciones responsables por la provisión de seguridad pública en el escenario nacional

crimen era concebido básicamente un problema de Policía, por eso, un excesivo énfasis en la cuestión era visto como sospechoso. Además, la izquierda esperaba, como en otros países, que el fin de la dictadura y la apertura democrática resolviera, por sí misma, esa cuestión. Así, la temática del crimen era concebida, en esa época, como una temática de derecha, de los defensores de la ley y el orden. Por consiguiente, no existía una reflexión ni una propuesta de los sectores progresistas que cuestionara la simple demanda por orden proveniente de los grupos conservadores. El pensamiento preponderante era que, siendo el autoritarismo una de las principales causas de la violencia, el fin del régimen de excepción conduciría automáticamente a la mejoría de tales indicadores en el ámbito de la sociedad brasileña (Cano, 2006).

Este pensamiento de seguridad pública entendido como un problema de Policía fue reforzado con la promulgación de la Constitución Federal Brasileña en 1988, la cual

estableció en su artículo 144⁵ la atribución de los entes federados en este campo. Incluso el acuerdo institucional hoy vigente no contempla directamente al municipio como actor en este contexto, tal como lo muestra el cuadro 1.

Esa disposición presentada en el cuadro 1 es bastante semejante a la vigente durante el período dictatorial. Así como la redemocratización no fue capaz de transformar la forma de opresión del sistema judicial criminal (Pinheiro y otros, 1999) en lugar de reducción del crimen, lo que se consolidó en los años subsecuentes fue lo que diversos científicos sociales denominaron “la paradoja brasileña”, o la combinación entre aumento

5 Art. 144. La seguridad pública, deber del Estado, derecho y responsabilidad de todos, es ejercida para la preservación del orden público y de la incolumidad de las personas y del patrimonio, a través de los siguientes órganos: I. Policía Federal; II. Policía Vial Federal; III. Policía Ferroviaria Federal; IV. Policías Civiles; V. Policías Militares y Cuerpos de Bomberos Militares.

simultáneo de violencia y de democracia. Esta paradoja se hizo todavía más peculiar para el caso brasileño, especialmente por la inserción de nuevos elementos en la constitución del crimen y de cómo no se dio la transformación de las agencias de control social para que operaran dentro de esta nueva realidad (Peralva, 2000; Prillaman, 2003).

La inserción del tráfico de drogas en la sociedad brasileña (Zaluar, 1985; Zaluar y Alvito, 1998), la transformación de la propia criminalidad (que se hizo más empresarial y menos interpersonal, tal como lo destacó Mingardi, 1998), la constatación de que las políticas sociales no serían capaces de resolver el problema de seguridad pública (Adorno, 2002) y de que el crimen no es apenas un problema de Policía (Sento-Sé, 2005) llevaron a la institucionalización del binomio pobreza-criminalidad como principal problema público brasileño en la primera década de vigencia de la constitución ciudadana (Sapori y Wandlerley, 2001; Cano y Santos, 2001).

Por otro lado, la administración de la criminalidad en las áreas metropolitanas tampoco se transformó como se esperaba a lo largo de los años 1990. Las violaciones de los derechos humanos por parte de las policías militares (Cano, 1999); las máculas de la tradición inquisitorial brasileña vivificadas en el cotidiano operacional de la Policía Civil (Kant de Lima, 1995, 1997 y 2004); la ausencia de control bajo la discreción de la acción policial (Lemgruber y otros, 2003); la incapacidad del sistema judicial para procesar las demandas que llagan a su conocimiento (Vargas, 2007; Misse y Vargas, 2007); y la insipiente con que el sistema penitenciario garantiza los derechos humanos de los encarcelados (Goes, 2004; Maia y otros, 2009) hicieron que la ciudadanía en Brasil fuera considerada, a finales de la década de los años noventa, un fenómeno social en construcción (Mitchell y Wood, 1999).

Como los derechos civiles todavía no se encuentran plenamente garantizados en Brasil (Carvalho, 2002) y por ser estos la base para el

ejercicio de todos los demás derechos y deberes que integran el concepto de ciudadanía (Jelin y Hershberg, 1996), el dilema actual es cómo institucionalizar nuevas formas de administración de viejos problemas (Caldeira, 2000).

En ese contexto, nuevas dimensiones teóricas también fueron lanzadas acerca de la comprensión del camino a seguir por las políticas de seguridad pública, que pasaron a ser concebidas desde el punto de vista conceptual como políticas municipales de prevención de la violencia, denominadas en América Latina políticas de seguridad ciudadana (Dammert, 2005; Dammert y Paulsen, 2005; Cano, 2006).

Por eso, en los últimos años el papel del Gobierno Federal brasileño ha sido incentivar a los municipios en el desarrollo de programas, proyectos y acciones en el área de prevención al crimen. En el interior de este estímulo está la idea de una seguridad pública más capaz de administrar la prevención y la represión al crimen de manera más acorde con los principios de ciudadanía.

Fue claramente a partir del lanzamiento del Plan Nacional de Seguridad Pública que el tema de la seguridad pública municipal ganó fuerza en la agenda política. Tal Plan dedicó todo el capítulo IV a las “reformas sustantivas en la esfera municipal”, enfatizando, principalmente, en la institución de guardias municipales y de consejos comunitarios locales para tratar esta cuestión (Ricardo y Caruso, 2007).

Otro cambio importante que contribuyó aún más a la formalización del municipio como agente relevante en la gestión de la seguridad pública fue la publicación del Decreto n.º 4.991, del 18 de febrero de 2004, el cual aprobó la estructura reglamentaria del Ministerio de Justicia. En su artículo 14,⁶ esa legis-

6 Artículo 14. A la Secretaría Nacional de Seguridad Pública compete: I. Asesorar al ministro de Justicia en la definición, implementación y acompañamiento de la Política Nacional de Seguridad Pública y de los programas federales de prevención social u control de la violencia y criminalidad; II. Planificar, acompañar y evaluar la implementa-

lación definió las atribuciones de la Secretaría Nacional de Seguridad Pública (SENASP), entre las cuales cabe destacar la de estimular y proponer a los órganos estatales y municipales la elaboración de planes y programas integrados de seguridad pública, con el objetivo de controlar acciones de organizaciones criminales o factores específicos que generen índices de criminalidad y violencia.

Apenas para tener una idea de la magnitud de este apoyo, cabe destacar que en el período comprendido entre los años 2003 y 2005, utilizando el presupuesto del FNSP, la SENASP contempló 75 municipios. En 2006, cien municipios con población sobre los 100 mil habitantes también fueron contemplados con tales recursos (Ricardo y Caruso, 2007).⁷

ción de programas del Gobierno Federal para el área de seguridad pública; III. Elaborar propuestas de legislación y reglamentación en asuntos de seguridad pública, referentes al sector público y al sector privado; IV. Promover la integración de los órganos de seguridad pública; V. Estimular la modernización y la re-disposición de los órganos de seguridad pública; VI. Promover la interfaz de acciones con organismos gubernamentales y no gubernamentales, de ámbito nacional e internacional; VII. Realizar y fomentar estudios e investigaciones dirigidas a la reducción de la criminalidad y de la violencia; VIII. Estimular y proponer a los órganos estatales y municipales la elaboración de planes y programas integrados de seguridad pública con el objetivo de controlar acciones de organizaciones criminales o factores específicos que generen índices de criminalidad y violencia, así como estimular acciones sociales de prevención de la violencia y la criminalidad; IX. Ejercer, por su titular, las funciones de oidor-general de las policías federales; X. Implementar, mantener y modernizar el Sistema Nacional de Informaciones de Justicia y Seguridad Pública (INFOSEG, por sus siglas en portugués); XI. Promover y coordinar las reuniones del Consejo Nacional de Seguridad Pública (CONASP, por sus siglas en portugués); y XII. Incentivar y acompañar la actuación de los Consejos Regionales de Seguridad Pública.

⁷ Infelizmente la SENASP no pasó las informaciones referentes al número de municipios que tuvieron planes municipales de seguridad públi-

El análisis de estas experiencias demostró que los gobiernos locales pueden asumir un importante protagonismo en la gestión de la seguridad pública: desarrollar, a partir de la elaboración e implementación de planes municipales de prevención de la violencia, políticas y acciones que viabilizan la consolidación de las exigencias mínimas de calidad de vida y de adecuada provisión de servicios de seguridad pública.

Mientras estos avances, las análisis indican que el papel asumido por las alcaldías en los últimos años no estuvo acompañado de la constitución de cuadros públicos competentes para la administración del campo de la seguridad pública. Salvo raras excepciones, la ausencia de “experts” en la temática de la seguridad pública en diversos municipios brasileños, especialmente entre aquellos que pretendían o planteaban recursos para la realización de planes municipales de prevención de la violencia, se resolvió, a partir de la contratación de consultorías externas especializadas en el asunto, especialmente de varias ONG y universidades. No obstante, dada la configuración asumida por estas consultorías, pueden ser consideradas sociedades público-privadas, tal como se discutirá en la siguiente sección. Obviamente este tipo de configuración posee implicaciones directas en la forma en que la seguridad pública es generada en el ámbito local, lo que se verá en la tercera sección.

Las consultorías técnicas para las alcaldías municipales como una modalidad análoga a la sociedad público-privada

De acuerdo con Garces y Silveira (2002), la gestión de programas ofrece una visión más amplia en lo que concierne al origen y naturaleza de los recursos necesarios para la conse-

ca aprobados y financiados entre los años 2007 y 2010; por eso, la información disponible en el trabajo de Ricardo y Caruso no puede ser actualizada.

cución de los objetivos de la administración pública. Un programa concebido bajo esa nueva perspectiva puede articular acciones de diferentes agentes públicos o privados, como también otros recursos que no sean solamente financieros –personas, conocimiento, capacidad de gestión y recursos materiales– para la obtención de los resultados deseados. Una forma de maximizar la gestión por programas es a partir del establecimiento de sociedades entre el sector público y el privado.

Así, un posible concepto para las sociedades público-privadas (PPP) sería:

acuerdo firmado entre la administración pública y entes privados, que establezca vínculo jurídico para la implantación o gestión, de todo o una parte, de servicios, emprendimientos y actividades de interés público (primera parte del artículo 2, Proyecto de Ley (PL) en el 2.546/2003).

Algunos autores, como Soares y Campos Neto (2004), entienden que a estas características deben además sumarse el financiamiento y la responsabilidad por la inversión y la investigación por parte del partícipe privado. Mientras otros autores, como Garces y Silveira (2002), entienden que esos no son criterios definidores de esa modalidad de sociedad, ya que el sector privado puede financiar la implementación de programas y proyectos, cuyas actividades quedarán bajo cargo y responsabilidad del partícipe privado, aunque éste no las financie directamente. De ahí por qué Weise (2002) afirma que las sociedades público-privadas (PPP) son mecanismos de colaboración entre el Estado y actores del sector privado, remunerados según criterios previamente acordados en contrato, en plazo compatible con las actividades que serán realizadas.

No obstante, es consenso entre los autores que las características esenciales de un emprendimiento en PPP es el hecho de “estar direccionado a la provisión de servicios públicos”.

En la actualidad, las PPP son utilizadas especialmente cuando el Estado busca implementar acciones estratégicas de forma más

dinámica y ágil, cualquiera que sean las áreas en cuestión. Para el poder público, el principal beneficio en un acuerdo como este es materializar definiciones estratégicas, dinamizar o viabilizar proyectos para los cuales exista una pequeña parcela de recursos disponibles. Para la iniciativa privada, el principal beneficio es la posibilidad de ejecutar proyectos que no serían viabilizados por el Estado en función del riesgo político, comercial o del volumen de recursos involucrados. En este sentido, cabe el argumento de Modesto (1997: 40):

En este nuevo orden de ideas, se dice que el Estado no debe ni tiene condiciones de *monopolizar* la prestación directa, ejecutiva, de los servicios públicos y de los servicios de asistencia social de interés colectivo. Estos pueden ser administrados o ejecutados por otros sujetos, públicos o privados, incluso *públicos no-estatales*, como asociaciones o consorcios de usuarios, fundaciones y organizaciones no gubernamentales sin fines lucrativos, siempre bajo la fiscalización y supervisión inmediata del Estado.

Dentro de este marco teórico, las consultorías técnicas contratadas por alcaldías para la realización de las etapas que anteceden y suceden la implementación de un plan municipal de prevención de la violencia, pueden ser comprendidas como una modalidad análoga a la sociedad público-privada, así como en los casos en que las universidades públicas son contratadas como consultores.⁸

Primero, porque se trata de un tipo de contratación hecha por la Alcaldía, en la cual la iniciativa privada asume la función de

8 Esto porque, en esos casos, la gestión financiera del proyecto no ocurre directamente en el ámbito de la burocracia de la universidad, sino dentro de fundaciones de investigación que son constituidas como apoyo de la propia universidad pública para dar mayor flexibilidad a la gestión financiera de los proyectos. En estas situaciones, usualmente y jurídicamente, la naturaleza de tal fundación es de economía mixta, de tal forma que el recurso público pueda transitar por ella sin toda la burocracia de los órganos estatales.

ejecución de las actividades de elaboración, implementación, monitoreo y evaluación del plan municipal de prevención de la violencia. Pero, todo esto es hecho bajo la coordinación de la Alcaldía, haciendo con que el partícipe privado reciba para esto una determinada retribución monetaria.

Segundo, porque la contratación puede ocurrir gracias a que la Alcaldía no posee en su interior cuadros especializados para la realización de las actividades supra-destacadas, dado que la temática es nueva en el ámbito local. Tercero, porque una consultoría técnica de esta naturaleza es algo temporal, en la medida en que esta debe ser entendida como prestación de un servicio por parte de un agente externo, para la creación de la infraestructura necesaria para la ejecución de ciertas actividades por parte de los propios organismos públicos responsables de la gestión de la seguridad pública a nivel municipal. O sea, es esperado que la consultoría técnica permanezca ayudando la Alcaldía por apenas un tiempo y que, mientras esta ayuda externa, el poder local busque personas calificadas para administración de la cuestión cuando del fin de la consultoría.

Por lo tanto, es posible afirmar que la mayor parte de los elementos que definen una sociedad público-privada se hace presente en la consultoría técnica prestada por universidades y ONG a las alcaldías para el desarrollo de planes municipales de prevención de la violencia. Estas son: a) ejecución de servicio técnico especializado (de atribución del estado) por un particular; b) pago de la administración pública al ente privado que ejecuta las actividades bajo la supervisión pública; y c) necesidad de contratación de terceros ya que la administración pública no puede realizar el servicio por no poseer cuadros especializados para esto.

Exactamente, porque las consultorías técnicas son contratadas para la ejecución de una serie de actividades por un plazo determinado, es necesario que el poder público tenga cierta visión de largo plazo desde el

momento de la contratación del partícipe privado. Esto significa que durante la ejecución del convenio es necesaria una preparación de la Alcaldía en el sentido de crear cuadros especializados y de acumular saber en este campo, de tal manera que las acciones del plan continúen realizándose aún cuando finalice la consultoría.

Sin embargo, lo que algunos ejemplos del escenario brasileño parecen denotar es exactamente la ausencia de visión de futuro. Esto senario hace el Plan Municipal de Prevención de la Violencia como un conjunto de acciones desempeñadas por las consultorías técnicas en detrimento de una política pública implementada por el gobierno local. En este sentido, la forma de alterar este escenario es exactamente discutiendo cuáles son las competencias del poder público y del partícipe privado en el ámbito de las PPP.

Elementos articuladores de un Plan Municipal de Prevención de la Violencia: definiendo el papel de las consultorías técnicas y de las alcaldías municipales en el ámbito de las sociedades público-privadas

Las políticas municipales de seguridad pública pueden ser entendidas como estrategias de acción orientadas a la reducción de crímenes y violencia, y para la promoción de la seguridad de la ciudadanía. Pensadas de esta forma, pueden ser desarrolladas, no apenas de forma reactiva, después de la emergencia o el crecimiento de problemas de crimen, violencia e inseguridad, sino también de forma proactiva, con la finalidad de evitar la ocurrencia de estos fenómenos. Sin embargo, para saber si la política municipal debe ser preventiva o represiva, su punto de partida debe ser la elaboración de un diagnóstico de los problemas sobre los cuales se pretende intervenir.

De acuerdo con Mesquita Neto (2006a y 2006b), el diagnóstico del problema es una etapa anterior a la formulación de la política. Así, su existencia y pertinencia en relación a

sus objetivos están relacionadas a la existencia de información cualificada. Ese diagnóstico debe estar fundamentado en el análisis de datos, cuantitativos y cualitativos, confiables y válidos, que viabilizarán la formulación de políticas públicas en esa área. Datos válidos son aquellos que efectivamente se enfocan en el objeto de diagnóstico y de la política. Datos confiables son aquellos que son producidos a partir de metodologías y técnicas reconocidas y adecuadas.

Esta primera etapa es fundamental porque permite basar las estrategias de prevención y control de la criminalidad en un diagnóstico riguroso de la problemática delictiva en el municipio. A través de la recolección y análisis de información producida por las instituciones de seguridad, por el sistema de salud y por los diferentes órganos del municipio es posible indicar las dinámicas criminales, los factores y grupos de riesgo, y las diferentes manifestaciones y causas locales de la criminalidad. Es importante resaltar que cuanto mayor el volumen de información que nutre el diagnóstico, mayores serán las posibilidades de suceso de las estrategias a ser diseñadas en los planes municipales de prevención de la violencia.

Considerando la propia naturaleza de tales actividades, parece ser consenso entre los especialistas (Dammert y Paulsen, 2005) que la ausencia de experiencia de las alcaldías junto con la realización de estos diagnósticos, aliada a la tradición de la comunidad académica de no apenas compilar el fenómeno en ciertos documentos sino además en establecer relaciones de causa-efecto entre los diversos campos analizados, hace con que la actividad de diagnóstico sea realizada por las consultorías técnicas. A esto se suma el hecho de que las consultorías técnicas poseen la neutralidad necesaria para conversar con personas diversas, reunir la información sensible que, muchas veces, por razón de la disputa entre diferentes organismos de una misma localidad, no aparece como relevante o revelada a los que integran una realidad dada.

Sin embargo, la cuestión es qué hacer con las informaciones una vez cerrada la fase de diagnóstico. Se entiende que el papel de las instituciones de investigación es someter a análisis del problema, junto con la propuesta de algunas estrategias de acción, a los miembros de la Alcaldía. Incumbe a esta organizar las audiencias públicas para la presentación de los datos a la ciudad. El resultado del debate y reflexión del diagnóstico y de las líneas de acción propuestas por la consultoría técnica alimentará la redacción del documento final del Plan.

O sea, la redacción del Plan Municipal de Prevención de la Violencia debe basarse en las conclusiones del diagnóstico y en la comprensión de la Alcaldía y de la ciudadanía sobre cuáles deben ser los programas y las intervenciones focalizadas en las diferentes manifestaciones de la inseguridad.

Una vez elaborado el Plan, se da inicio a la fase de implementación del Plan Municipal de Prevención de la Violencia. De acuerdo con Silva Melo (2006), esta etapa puede ser entendida como la ejecución de actividades que permitan que determinadas acciones previstas en una política se hagan realidad. La primera acción a ser realizada en esta fase es la constitución de la unidad de gestión de la política.

En el entender de Guidani (2005: 110), esa comisión gestora del Plan tiene un papel prominente por que debe si constituir en - referencia local permanente de la política de seguridad urbana, si conformando el órgano de la Alcaldía capaz de articular la participación comunitaria para el desarrollo de las prioridades locales de seguridad. Entonces esa unidad es necesaria en el ámbito de los planes municipales de prevención de la violencia porque el liderazgo político del alcalde (que es fundamental) no garantiza la movilización del gobierno y de la sociedad, lo que solamente ocurre con la existencia de gestores motivados y capaces de viabilizar la materialización de las acciones previstas por el Plan.

En este sentido, cabe destacar que la unidad gestora del Plan *no debe ser la institución de consultoría técnica*. Eso porque, como indica la propia naturaleza jurídica de la sociedad público-privada, la presencia de las consultorías técnicas en el ámbito local es apenas temporal. Así es la Alcaldía quien debe preocuparse por constituir un cuerpo técnico especializado capaz de incorporar en su rutina determinadas acciones que, al momento de la vigencia de las PPP, son de responsabilidad de la institución de investigación.

En caso de que la Alcaldía no asuma el papel que le compete como titular de la política pública en ejecución, inevitablemente, la institución de investigación asumirá funciones que ultrapasan la simple consultoría en este campo, pasando a constituirse en verdadera protagonista y hasta en ejecutora de las acciones previstas en el Plan.

El resultado perverso de esta configuración puede ser que el Plan pase a ser visto como de propiedad de la parte privada de la sociedad y no de la estructura gerencial de la Alcaldía. Si por un lado este protagonismo externo viabiliza la realización de algunas acciones que demandan cierta neutralidad, posteriormente, la salida del agente externo puede implicar en el desaparecimiento de la propia acción, dada la ausencia de un gestor local para continuar su realización.

Dicho de otra manera, en la implementación del Plan Municipal de Prevención de la Violencia, el papel de la consultoría técnica es monitorear el proceso apuntando sus principales fallas y cómo éstas pueden corregirse sin implicar el fracaso del proceso de ejecución de dichas acciones. En el caso de que el órgano responsable asuma funciones que ultrapasen el simple monitoreo, constituyéndose en verdadero protagonista, y hasta en ejecutor de las acciones previstas, es muy probable que esta política sea entendida como de propiedad del órgano externo y no de la estructura gerencial de la Alcaldía, y menos de los ciudadanos y ciudadanas.

Por otro lado, existe la necesidad de monitorear externamente el proceso de implementación del Plan Municipal de Prevención de la Violencia, el cual está relacionado con la constatación de que únicamente de esa forma será posible garantizar la efectiva realización de los programas y acciones definidos en la formulación de la política.

El monitoreo y evaluación representan un proceso sistemático de análisis de las acciones, características y resultados de un programa social o una política pública. Por esto, debe ser capaz de generar recomendaciones para su corrección y mejoría. Evaluar es atribuir valor, medir el grado de eficiencia y eficacia de las acciones. Así comprendidos, el monitoreo y la evaluación identifican procesos y resultados, cuantifican y cualifican datos de desempeño, comparan, analizan, informan y proponen, permitiendo el perfeccionamiento de las actividades desarrolladas por el proyecto social (Salamanca, 2004).

Sin embargo, para que el monitoreo y evaluación puedan ser efectivos y eficaces, es necesario el desarrollo de indicadores especialmente destinados a verificar si el curso de acción ocurrió o no como era de esperarse. De acuerdo con el Vera Institute of Justice (2003: 02), un indicador es una medida que puede auxiliar tanto al investigador como al gestor de políticas públicas a evaluar la efectividad de su acción, sea en lo respectivo a la materialización de esta acción en el plazo previsto (monitoreo) o en lo que se refiere al alcance de los objetivos propuestos (evaluación).

De acuerdo con los especialistas en el área de indicadores para el monitoreo y evaluación de proyectos de seguridad pública (Cano, 2002, 2004; Salamanca, 2004; Friling, 2006, Mohor, 2007, Beato, 2008), son diversas las políticas de seguridad municipal que tienden a fracasar exactamente por no considerar los efectos directos e indirectos de sus acciones sobre las poblaciones residentes en las áreas en que se realizan las intervenciones.

En estos términos, es posible afirmar que la formulación y el uso de indicadores de

monitoreo son indispensables para la buena ejecución de cualquier política, en la medida en que viabilizan: a) generación de subsidios indispensables para la alimentación del proceso de toma de decisiones por parte de los gestores; b) transparencia en el uso de recursos públicos destinados a la ejecución del proyecto; c) verificación de la capacidad de gasto de los gestores asociada a cada intervención diseñada, impidiendo desigualdades de presupuesto entre las acciones; d) seguimiento de la consonancia entre la política nacional y la política local; y e) renegociación de plazos y recursos junto a los órganos financieros (Ribeiro y Patrício, 2008).

Así, dada la naturaleza –mucho más teórica y reflexiva– de las actividades relacionadas con el monitoreo del proceso de implementación, esta debe incumbir a las instituciones de investigación, las cuales poseen mayor experiencia y proximidad a la metodología que subyace al proceso de creación de indicadores capaces de monitorear si las actividades previstas están (o no) siendo realizadas tal como fueron propuestas en el Plan. Por fin, los indicadores deben ser capaces de verificar si las acciones previstas están ocurriendo en el plazo que el plan suponía.

El cierre del proceso de monitoreo de la implementación implica el inicio de una nueva etapa, la evaluación de los resultados alcanzados. Los resultados se refieren a las consecuencias e impactos producidos por la implementación de la política. Las consecuencias pueden ser intencionales o no intencionales, los impactos pueden ser positivos o negativos. Focalizar apenas las consecuencias esperadas y los impactos positivos, y desconsiderar o minimizar la importancia de consecuencias no esperadas y resultados negativos, es un error común que si no disminuye la calidad, descalifica procesos de evaluación (Cano, 2004).

Por lo tanto, la evaluación del Plan se destina sustancialmente a verificar la efectividad de cada una de las acciones previstas, en el sentido de medir si éstas están o no

alcanzando el objetivo para el cual fueron diseñadas, y aún cuáles consecuencias no esperadas tuvieron lugar en el ámbito de esas esferas.

Sin embargo, esos indicadores deben ser incorporados por la Alcaldía en su actividad cotidiana, ya que una vez terminada la sociedad público-privada, le corresponderá evaluar si las acciones están o no produciendo los resultados esperados. En el caso de que no estén alcanzando los objetivos para los cuales fueron pensadas, la Alcaldía podrá incluso recurrir al instituto de investigación para la colecta de informaciones especializadas sobre cómo resolver el problema.

Esta última consideración es de extrema importancia porque las intervenciones en la realidad social demoran cierto tiempo en ser procesadas y, de esta manera, los cambios en los indicadores deben procesarse después de algunos años de la constitución de este aparato. Este fenómeno, por si solo, coloca la necesidad de constante acompañamiento de la política.

Entonces, a pesar de que los indicadores de evaluación sean constituidos por los institutos de investigación, su aplicación y todavía más las decisiones que deberá implicar su aplicación, apenas irán a ocurrir, muy probablemente, cuando la sociedad público-privada ya se haya terminado y los funcionarios de la Alcaldía se vean, en ese momento, solos con su actividad de medir los efectos de las acciones del Plan.

Por lo tanto, las consultorías técnicas realizadas por los institutos de investigación para las alcaldías municipales podrían entenderse como modalidades de sociedad público-privada porque, en primer lugar, ellas son contratadas por la Alcaldía a partir de la utilización de sus propios recursos o utilizando los recursos de la Secretaría Nacional de Seguridad Pública. Esta contratación tiene como meta la ejecución de actividades que su cuadro técnico no es capaz de realizar en la medida en que no posee los conocimientos suficientes para esto.

El mismo término “sociedad público-privada” presupone que determinadas actividades sean realizadas por la consultoría contratada, mientras otras sean realizadas por el propio poder público. En este escenario, las actividades que corresponderían a cada uno de esos entes pueden ser resumidas así (Cuadro 2):

ciones de investigación y organizaciones no gubernamentales en la oferta de consultorías técnicas a las alcaldías en general para la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de planes municipales de prevención de la violencia, y en qué medida las actividades realizadas por estos órganos

Etapas del Plan Municipal	Integrantes de la sociedad público-privada (PPP)	
	Alcaldía Municipal	Instituciones de investigación
Elaboración	Garantizar el acceso de los datos de la Alcaldía a las instituciones de investigación. Organizar las plenarias para la discusión de los resultados del diagnóstico y la elección de las prioridades del Plan.	Realización del diagnóstico de la situación de criminalidad y violencia en la ciudad, y aún de las estructuras de gestión existentes en el municipio en el campo de la seguridad pública. Redacción del Plan a partir de los resultados de las plenarias.
Implementación	Elección del coordinador de la política. Ejecución de las actividades previstas en el Plan.	Acompañamiento del proceso de implementación de las acciones.
Monitoreo	Aplicación de los indicadores elaborados por la institución de investigación. Corrección del rumbo de la política en caso de que los indicadores denoten problemas en la forma como ésta es conducida.	Elaboración de indicadores que permitan la medición de la consonancia entre lo propuesto en el Plan y lo ejecutado, y además en el tiempo previsto y el tiempo demandado por cada acción.
Evaluación	Aplicación de los indicadores de evaluación. Su incorporación ocurre en la realidad de la gestión de la seguridad pública, en el ámbito local.	Construcción de indicadores que permitan verificar en qué medida las acciones del Plan están o no alcanzando los objetivos pretendidos.

Cuadro 2. Responsabilidades de la Alcaldía y de la consultoría técnica

Entonces, la PPP para la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de un Plan Municipal de Prevención de la Violencia puede ser extremadamente provechosa especialmente si desde el inicio se deja claro su carácter de transitoriedad, especialmente en lo respectivo a la incorporación, por la Alcaldía, de ciertas actividades realizadas en un primer momento por las instituciones de investigación.

Reflexiones finales: consultorías técnicas para los planes municipales y límites para la difusión de una cultura de seguridad ciudadana

La propuesta de este artículo fue señalar algunos elementos para la reflexión de cuál es el papel que han asumido las institu-

ciones de investigación y organizaciones no gubernamentales en la oferta de consultorías técnicas a las alcaldías en general para la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de planes municipales de prevención de la violencia, y en qué medida las actividades realizadas por estos órganos

pueden aproximar este acuerdo a la idea de asociación público-privada. De acuerdo con la literatura especializada, los elementos que caracterizan una sociedad público-privada están todos contemplados en esta modalidad de consultoría técnica dada por las universidades y ONG a las alcaldías lo que, en principio, no sería un problema en términos de efectividad, eficiencia y eficacia de la política a largo plazo.

Es importante resaltar “en principio”, porque si la definición de las responsabilidades de cada ente, tal como fue presentado en el cuadro 2, no ocurriera desde el principio, esta modalidad de sociedad no será capaz de constituir o viabilizar el desarrollo de una cultura de seguridad ciudadana.

Por cultura de seguridad ciudadana se entiende un sistema de creencias, valores

y actitudes a ser realizadas no sólo por los agentes de la Alcaldía sino, sobre todo, por los residentes de la ciudad en el sentido de buscar una mejoría de seguridad pública en el ámbito local. De cierta forma este tipo de aparato es esperado en contextos de institucionalización de la democracia, ya que, conforme destaca Jelin (1996), ciudadanía no implica apenas concesión de derechos (en este caso, el derecho a la seguridad pública), sino también constante movilización en torno a la garantía, ampliación y goce de tales derechos. Es decir que los derechos concedidos por el Estado sean efectuados en la realidad cotidiana de cada uno.

Sin embargo, como señala Carvalho (2004), en Brasil la ciudadanía es entendida como algo concedido por el Estado y que trae en su interior la simple aceptación de los individuos de esta concesión. En un escenario en que la ciudad tutelada es la regla, es difícil instalar una cultura de ciudadanía tal como enfatiza Jelin (1996). En ese sentido tal vez la mayor tarea de las consultorías técnicas sea alertar a la Alcaldía en el papel que los ciudadanos y ciudadanas tienen en el proceso, no solamente de goce de la seguridad pública, sino, principalmente, en la reivindicación de este derecho.

La ciudadanía tutelada, expresada en la ausencia de una cultura de seguridad ciudadana tanto del lado del ciudadano como del lado de la propia Alcaldía, será revelada especialmente a la salida del agente externo. Eso porque, si éste antes conducía el proceso, con su salida puede ocurrir que el proceso simplemente deje de existir puesto que no se ha internalizado como un sistema de creencias, valores y actitudes, ni por parte de los funcionarios de la Alcaldía ni por los propios ciudadanos.

Esta constatación apunta al hecho de que el gran problema de las sociedades público-privadas entre alcaldías y consultorías técnicas se referencia a la distribución de competencias de cada ente especialmente en el momento de implementación del Plan. Eso porque la natu-

raleza de esta fase demanda el protagonismo del ente público, así como la participación y movilización de la población. En un escenario como este, la conducción del proceso por un agente externo puede incluso acarrear su desaparición. Se puede inferir que tal distanciamiento o posturas como “eso no es mi playa” o “eso no es mi problema” pueden revelar un mensaje claro e intencional de una ciudadanía fragilizada. □

Bibliografía

- Adorno, S. (2002). “Exclusão socioeconômica e violência urbana”, en: *Sociologias*, año 4, 8: 84-135. Porto Alegre: versión electrónica.
- Beato, C. (organizador) (2008). *Compreendendo e avaliando projetos de segurança pública*. Editora da UFMG.
- Cano, I. (1999). *Letalidade da ação policial no Rio de Janeiro: a atuação da justiça militar*. Río de Janeiro: ISER.
- Cano, I. (2004). *Introdução à avaliação de programas sociais*. Río de Janeiro: Editora FGV.
- Cano, I. (2006). “Políticas de seguridad pública en Brasil: tentativas de modernización y democratización versus la guerra contra el crimen”, en: *Sur. Revista Internacional de Derechos Humanos*, III, 5.
- Cano, I. y M. Santos (2001). *Violência letal, renda e desigualdade no Brasil*. Río de Janeiro: 7 Letras.
- Carvalho, J. M. (2004). *Cidadania no Brasil: o longo caminho*. Río de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Dammert, L. (2005a). *Participación comunitaria en prevención del delito en América Latina*. Santiago: Centro de Estudios del Desarrollo. Disponible en: www.policiaisociedad.org.
- Dammert, L. (2005b). “Prevención comunitaria del delito en América Latina: desafíos y oportunidades”, en: *Desafíos* 13: 124-156, segundo semestre. Bogotá.

- Dammert, L. y J. Díaz (2005). "Etapas para el diseño e implementación de iniciativas locales de seguridad", en: L. Dammert y G. Paulsen (editores). *Ciudad y seguridad en América Latina*. Santiago: FLACSO, sede Chile.
- Frühling, H. (2003). *Policía comunitaria y reforma policial en América Latina ¿Cuáles el impacto?* Santiago: Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana, Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, Serie Documentos.
- Garces, A. y J. P. Silveira (2002). "Gestão pública orientada para resultados no Brasil", en: *Revista do Serviço Público, año 53, 4, octubre-diciembre*.
- Goes, E. M. (2004). "Transição política e cotidiano penitenciário", en: *História XXIII, 1-2: 219-238*. São Paulo, versión electrónica.
- Jannuzzi, P. M. (2001). *Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações*. Campinas: Alínea.
- Jelin, E. (1996). "Citizenship revisited: solidarity, responsibility and rights", en: E. Jelin y E. Hershberg. *Constructing democracy: human rights, citizenship, and society in Latin America*. Westview Press.
- Kant de Lima, R. (1997). "Polícia e exclusão na cultura judiciária", en: *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP, IX, 1*. São Paulo.
- Kant de Lima, R. (2000). "Carnavais, malandros e heróis: o dilema brasileiro do espaço público", en: L. G. Gomes; L. Barbosa y J. A. Drummond. *O Brasil não é para principiantes*. Río de Janeiro: FGV.
- Kant de Lima, R. (2004). "Direitos civis e direitos humanos: uma tradição judiciária pré-republicana?", en: *São Paulo em Perspectiva, XVIII, 1: 49-59*. Versión electrónica.
- Koonings, K. (2001). "Armed actors, violence and democracy in Latin America in the 1990s: introductory notes", en: *Bulletin of Latin American Research, XX, 4: 401-408*.
- Lemgruber, J.; Musumeci, L. y I. CANO (2003). *Quem vigia os vigias?* Río de Janeiro: Record.
- Maia, C. N.; Neto, F. S.; Costa, M. y M. L. Bretas (organizadores) (2009). *História das prisões no Brasil*. Río de Janeiro: Rocco.
- Mesquita Neto, P. (2006a). "Políticas municipais de segurança cidadã: problemas e soluções", en: *Análises e Propostas 33*. São Paulo: Fundação Friedrich Ebert, diciembre.
- Mesquita Neto, P. (2006b). "Fazendo e medindo progresso em segurança pública", en: *Praia vermelha 14 & 15, primeiro y segundo semestre*.
- Mesquita Neto, P. y P. S. Pinheiro (1998). *Direitos humanos no Brasil: perspectivas no final do século*. São Paulo: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Mingardi, G. (1998). "O que é crime organizado: uma definição das ciências sociais", en: *Revista do Ilanud, 8*. São Paulo.
- Misse, M. y J. D. Vargas (2007). "A produção decisória do sistema de justiça criminal no Río de Janeiro ontem e hoje: um estudo preliminar", en: *Reunião Anual Da Anpocs, 31, Caxambú*. São Paulo: ANPOCS.
- Mitchell, M. J. y C. H. Wood (1999). "Ironies of citizenship: skin color, police brutality and the challenge to democracy in Brazil". *Social Forces, LXXVII, 3: 1001-1020*.
- Modesto, P. E. G. (1997). "Reforma administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das organizações sociais", en: *Revista do Serviço Público, año 48, 2, mayo-agosto*.
- Mohor, A. (2007). "Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial". Documento de trabajo 2. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile. Santiago de Chile, julio.
- Peralva, A. (2000). *Violência e democracia: o paradoxo brasileiro*. Río de Janeiro: Paz e Terra, capítulo 1.
- Pinheiro, P. S. y otros (1999). Continuidade autoritária e construção da democracia.

- São Paulo: FAPESP/CNPq/Fundação Ford, parte 1.
- Prillaman, W. C. (2003). "Crime, democracy, and development in Latin America", en: *Policy Papers on the Americas, XIV, study 6*. Washington D. C.: Center for Strategic and International Studies. Disponible en: http://www.csis.org/media/isis/pubs/ppcrime_democracy_inlatinamerica%5B1%5D.pdf
- Ribeiro, Ludmila y Luciane Patrício (2008). "Indicadores para o monitoramento e avaliação das políticas municipais de segurança pública: uma reflexão a partir de um estudo de caso", en: *Revista Brasileira de Segurança Pública, año 2: 6-29*.
- Ricardo de M., C. y H. G. C. Caruso (2007). "Segurança pública: um desafio para os municípios brasileiros", en: *Revista Brasileira de Segurança Pública, primera edición, abril*.
- Salamanca, F. (2004). *Análisis comparativo de sistemas de indicadores pertinentes a la relación Policía y comunidad*. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile.
- Sapori, L. F. y C. B. Wanderley (2001). "A relação entre desemprego e violência na sociedade brasileira: entre o mito e a realidade. A violência do cotidiano", en: *Cadernos Adenauer, año 2, 1*.
- Sento-Sé, J. T. (organizador) (2005). *Prevenção da violência: o papel das cidades*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Silva Filho, J. V. (s/f). *Reflexões para uma política nacional de segurança pública*.
- Velloso, João Paulo do Reis y Roberto Cavalcanti Albuquerque (coordinadores) (2000). *Pobreza, cidadania e segurança*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora.
- Silveira, A. M. y L. X. Borges (2003). "A definição de PPP: Parceria Público Privado no Debate Institucional Brasileiro", en: SIMGEN (2003). *I Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica: Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da UFRuralRJ, 1: 1-13*.
- Soares, R. P. y C. Á. da S. Campos Neto (2004). "Considerações sobre o Projeto de Lei de Parceria Público-Privada (PPP) em Face da Experiência Recente do Brasil", en: *Texto para Discussão 1010*. Brasília: IPEA, marzo.
- Vargas, J. D. (2007). "Análise comparada do fluxo do sistema de justiça para o crime de estupro", en: *Dados: Revista de Ciências Sociais, L: 671-697*. Rio de Janeiro.
- Vera Institute of Justice (2003). *Measuring progress toward safety and justice: a global guide to the design of performance indicators across the justice sector*. New York: Vera Institute of Justice, noviembre.
- Waiselfisz, J. J. (2004). *Mapa da violência IV: os jovens do Brasil*. Brasília: UNESCO Brasília.
- Weise, M. C. (2002). *Parcerias entre Instituições de Ensino e Pesquisa, Estado e a Iniciativa Privada e a Geração de Inovações Tecnológicas: Um Estudo de caso da INTEC*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Dissertação de Mestrado).
- Zaluar, A. (1985). *A máquina e a revolta*. São Paulo: Brasiliense.
- Zaluar, A. (1999). "Um debate disperso: violência e crime no Brasil da redemocratização", en: *São Paulo em Perspectiva, XIII, 3*, versión electrónica.
- Zaluar, A. y M. Alvito (1998). *Um século de favela*. Rio de Janeiro: FGV.