



EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO ASESORAMIENTO POLICIAL

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
11 de marzo, 2022

Nexus Consultores

Equipo de Evaluación: Soraya Long, Coordinadora
Carlos Mendieta, Especialista en Seguridad

PROYECTO ASESORAMIENTO POLICIAL

INFORME DE EVALUACION

Contenidos

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	2
I. INTRODUCCIÓN	3
1.1 El proyecto para evaluar: Asesoramiento Policial	3
1.2 Contexto en que se desarrolla el proyecto	4
II. OBJETIVOS, USO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	5
III. METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN	5
3.1 Metodología participativa.....	5
3.2 Teoría de Cambio.....	6
3.3 Muestra y técnicas de recolección de datos e información	6
3.4 Análisis de la información	7
IV. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN SEGÚN CRITERIOS OCDE	8
4.1 Relevancia.....	8
4.2 Eficiencia.....	11
4.3 Eficacia.....	13
4.4 Impacto.....	17
4.5 Sostenibilidad	18
V. EJES TRANSVERSALES	20
VI. BUENAS PRACTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	20
VII. CONCLUSIONES	21
VIII. RECOMENDACIONES	22
8.1 Recomendaciones para implementar a corto plazo:.....	22
8.2 Recomendaciones para la nueva fase del proyecto:	23
IX. ANEXOS	25

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANAPO	Academia Nacional de Policía
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo
DAIC	Dirección de Asuntos Interinstitucionales y Comunitarios
DCAF	Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas
DDHH	Derechos Humanos
DIDADPOL	Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales
DMAICE	Dirección de Modernización, Asuntos Internacionales y Cooperación Externa
EmPoderaT	Programa Empoderamiento Transformativo con enfoque psicosocial
INL	Oficinas de Asuntos Internacionales de Narcóticos y Aplicación de la Ley
IPE	Instituto Policial de Educación
OACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos
PC	Policía Comunitaria
PEI	Planificación Estratégica Institucional
PNH	Policía Nacional de Honduras
POA	Planificación Operativa Anual
PRODOC	Documento de Programa
SEDS	Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad
TdC	Teoría de Cambio
TdR	Términos de Referencia
VBG	Violencia Basada en Género

I. INTRODUCCIÓN

1.1 El proyecto para evaluar: Asesoramiento Policial

De acuerdo con los Términos de Referencia (TdR), vistos en anexo I, el proyecto Asesoramiento Policial (en adelante el proyecto) tiene por objetivo **“La SEDS/PN aumentan su integridad y efectividad institucional dentro de un marco de derechos humanos y meritocracia.”** Su propósito es fortalecer la capacidad institucional de la SEDS/PN en implementar su estrategia nacional en el área de seguridad y justicia, según las políticas nacionales. Sus efectos son los siguientes:

1: A través de la modernización de Sistemas de Gobernanza Institucional y la mejora de sus procesos, la Policía Nacional aumenta su capacidad de supervisión interna y externa, reforzando su eficacia, eficiencia y de rendición de cuentas.	EJES TRANSVERSALES: Derechos humanos y Género
2: La SEDS/PNH fortalece su modelo de servicio de Policía comunitaria basado en la confianza ciudadana.	
3: El Sistema de Educación Policial proporciona conocimientos y habilidades que apoyan la modernización del servicio policial.	

Este proyecto es un componente del Programa Seguridad Ciudadana, Fase I 2018-2022, cuyo objetivo es “Los ciudadanos en Honduras en general, y en el Golfo de Fonseca y la Moskitia en particular, gozan de una vida más segura.” Como parte de ese marco global, el proyecto contribuye directamente al Efecto 1 de dicho programa: ***Efecto 1: El Ministerio de Seguridad (SEDS) y la Policía Nacional (PN), en colaboración con el sistema de justicia y seguridad, aumentan su integridad institucional y la eficacia, bajo principios de DDHH y meritocracia.***

Asesoramiento Policial tiene una vigencia de cuatro años 2018-2022, sin embargo, inició sus actividades a inicios de 2019. Es implementado por DCAF con fondos de COSUDE, correspondiendo al primero concretar los resultados del proyecto, para aumentar la integridad institucional y la eficacia de la SEDS y de la Policía Nacional de Honduras (PNH o PN), bajo principios de Derechos Humanos y meritocracia. Al efecto, DCAF emplea una metodología basada en el asesoramiento y la asistencia técnica y facilita el acceso a conocimientos y experiencias regionales e internacionales relevantes. A través de este acompañamiento se espera fortalecer la gestión e integridad institucional de la policía nacional en los siguientes temas: liderazgo y planificación estratégica y operativa; aplicación del modelo de policía comunitaria; transversalización de DDHH / género en los currículos de la policía; uso proporcional de la fuerza; sistema de control y evaluación; y tutoría y mentoría con un enfoque psicosocial.

Según fue establecido en el PRODOC, DCAF apoyará la transversalización del enfoque de DDHH en el acompañamiento a la SEDS aprovechando la cooperación en la temática del uso de fuerza entre la OACNUDH y la PN. En materia de promoción de equidad de género, DCAF transferirá a la SEDS un conocimiento y metodologías, reconocidas internacionalmente, para poder realizar una autoevaluación de género y aterrizar buenas prácticas en la promoción de equidad de género. Para la aplicación de un enfoque psicosocial, el proyecto Asesoramiento Policial se vinculará directamente con el nuevo programa de COSUDE “Enfoque psicosocial”, que promueve la elaboración de un sistema de acompañamiento a egresados de la educación policial (sistema de

mentoría). El enfoque psicosocial se aplicará para fortalecer la disposición de los egresados frente a amenazas hacia su meritocracia e integralidad.

Para facilitar la gestión de DCAF y como parte de los compromisos del proyecto, la Secretaría de Seguridad (SEDS) ha facilitado a DCAF una oficina en sus instalaciones.

1.2 Contexto en que se desarrolla el proyecto

Honduras mantiene como un tema de agenda urgente el proceso de reforma estructural de su policía nacional. Este cuerpo ha sido objeto de al menos tres conjuntos de reformas policiales estructurales, siendo la primera de ellas la que se enmarca entre 1993 y 1998, definida por la incorporación y subordinación de la Policía a las Fuerzas Armadas. La segunda fase se dio entre 1998 y 2011, motivada por hechos extremadamente violentos, especialmente por el uso excesivo de la fuerza policial que decantó en graves violaciones a los derechos humanos. La tercera fase dio inicio en 2012 hasta la fecha, siendo que en el 2016 quedó al descubierto la participación de miembros de la policía en hechos delictivos y criminales, lo cual llevó a que se dieran diferentes acciones, tanto desde el Poder Ejecutivo como desde el Poder legislativo. Entre ellas: i) Cambio de funcionarios de la cúpula policial; ii) Creación de la DIECP (Dirección de Investigación y Evaluación de la Carrera Policial); iii) Creación de la CRSP (Comisión de Reforma de la Seguridad Pública) y; iv) Activación del CONASIN (Consejo nacional de Seguridad Interior).

Otros pasos relevantes en el proceso de reforma policial son la creación de la Comisión Especial para la Depuración y Transformación de la Policía Nacional; de la tasa de seguridad como un mecanismo de financiamiento complementario; la aprobación de la Ley Orgánica; la Ley para la Carrera Policial; y la creación de la Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales (DIDADPOL). El gran desafío radica en consolidar todos los esfuerzos que se han venido realizando. No hay duda que la calidad de la PNH depende, por un lado, de voluntad política, y por el otro, de los recursos humanos y materiales con que cuente para el ejercicio de sus funciones y en gran medida, de las políticas de reclutamiento, selección y formación. Por ende, los procesos de reforma del sistema de seguridad pública insisten en el mejoramiento de la educación policial.¹

Habida cuenta de lo anterior, la cooperación internacional, así como organismos multilaterales han jugado un rol fundamental en este proceso de reformas, destacando un gran esfuerzo financiero que inició en el 2012 y que se ha extendido hasta la fecha, contribuyendo con iniciativas dirigidas a fortalecer las capacidades de la policía desde la escala básica y mejorar la gestión de la investigación criminal. Esta iniciativa fue impulsada por El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en conjunto con el Gobierno de Suiza a través de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Consecuente con esta apuesta, ha sido la “línea de trabajo”, para la construcción de un modelo la policía comunitaria, la cual ha surgido de una estrategia para la recuperación de la credibilidad policial a partir de un acercamiento con la comunidad, convirtiéndola a esta última, en una suerte de transformación institucional de cara a su “Modelo único de policía” comunitaria a partir de 2016 hasta el presente.

Como parte del proceso de transformación policial, se impulsó la creación de varias direcciones al interior de la Policía Nacional, entre ellas, la Dirección de Modernización, Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (DMAICE), desde donde se ha venido impulsando el proceso de “reforma” para el fortalecimiento institucional con el apoyo sostenido de la Agencia de Cooperación Suiza, mediante la implementación del Programa de Seguridad Ciudadana, el cual coadyuvó en una

¹ Wola, UNAH, IUDPAS, La policía nacional hondureña. Evaluando la Profesionalización del Cuerpo Policial Civil, agosto, 2020, pág. 15.

primera fase con el Banco Interamericano de Desarrollo, para la puesta en marcha de un proyecto de fortalecimiento, y del cual forma parte DCAF. En general, el objetivo del proceso de reforma policial es lograr un fortalecimiento institucional sostenido que le permita una reformulación a sus funciones misionales de control, desempeño en lo operativo y capacidad de confianza en el servicio policial que ofrece a la población.

II. OBJETIVOS, USO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

El objetivo de la evaluación, requerido por los TdR, es analizar **en qué grado el proyecto está cumpliendo/ alcanzando sus objetivos a nivel de efectos e impacto según el Marco de Resultados y la Teoría de Cambio, en términos cualitativos y cuantitativos**. Asimismo, se deben visibilizar posibles divergencias respecto a efectos no intencionados. La evaluación debe mostrar claramente cuáles han sido los avances del proyecto a nivel de efectos e impacto hasta la actualidad con una mirada específica en la relevancia, eficacia y el impacto del proyecto.

Además del objetivo señalado, **la evaluación deberá ser útil para la toma de decisiones de COSUDE con relación a una siguiente fase del proyecto, por lo que los temas de lecciones aprendidas, buenas prácticas, sostenibilidad y recomendaciones sobre la materia, tendrán una relevancia particular**. Es decir, se espera que la evaluación identifique ideas y prioridades a fin de focalizar la gestión programática para la siguiente fase.

La evaluación es intermedia y su marco temporal será de agosto de 2018 a la actualidad. Geográficamente no tendrá un enfoque específico dado que su alcance es de nivel nacional, a nivel de la SEDS/PNH.

III. METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN

3.1 Metodología participativa

Mediante el uso de un enfoque participativo, la evaluación buscó asegurar la participación de las partes interesadas relevantes en la planificación y desarrollo de la evaluación, y en la validación de los hallazgos de la evaluación. De esta manera, el proceso de evaluación incluyó a actores de la oficina de COSUDE en Honduras, el equipo implementador DCAF, implementadores de otros programas de COSUDE, agentes clave de la PNH (sugeridos por COSUDE, DCAF y la misma PNH), representantes de OACNUDH, de la cooperación para el desarrollo y de sociedad civil.

Los y los participantes consultados se utilizaron como fuentes primarias de información, para un análisis de las contribuciones del proyecto, con miras a la satisfacción de los objetivos de la evaluación. Con métodos cualitativos se buscó obtener y desarrollar narrativas que mostraran las relaciones de causalidad y correlaciones entre intervenciones del proyecto y posibles hallazgos a nivel de efectos. Asimismo, para articular recomendaciones útiles para mejorar la gestión programática y para focalizar una segunda fase del proyecto.

Por otro lado, la evaluación partió de un diseño no experimental, con enfoque teórico, orientado al uso y como señalamos antes, participativo. Se utilizó un diseño cualitativo – descriptivo para relacionar un conjunto de categorías de análisis (criterios de evaluación). Así, de acuerdo con los objetivos, alcances y criterios de la presente evaluación, la metodología empleada ha considerado: a) La Teoría de Cambio reconstruida, b) Estudio retrospectivo al examinar los cambios o contribuciones de las intervenciones implementadas en varios años, c) Empleo de diversas fuentes y métodos de recopilación de información (revisión de documentos, entrevistas individuales y colectivas, sesiones de trabajo y estudio de caso).

Es importante señalar que, aunque los TdR requerían una metodología que combinara una evaluación externa y una evaluación participativa/ interna, esta segunda dirigida al equipo implementador, el desarrollo del proceso evaluativo englobó ambas perspectivas bajo una misma categoría de análisis a partir de los criterios de evaluación solicitados. No obstante, bajo el criterio de eficiencia se desarrollarán, particularmente, elementos alusivos a los requeridos para la evaluación participativa/interna, y en otros criterios se analizarán las dinámicas de actuación en materia de implementación del proyecto, sus fortalezas y debilidades, reflexión sobre los avances y logros a nivel de efecto/impacto del proyecto, y perspectivas de sostenibilidad frente a una posible fase de salida.

3.2 Teoría de Cambio

En el marco de la evaluación se reconstruyó la Teoría de Cambio (TdC) para las intervenciones del proyecto Asesoramiento Policial, con la finalidad de representar adecuadamente aquello que las intervenciones persiguen y cómo lo hacen, mediante:

- Explicar cómo se pretende impulsar el cambio, en lugar de limitarse a enunciar una serie de actividades y resultados previstos. Lo anterior, a fin de identificar si: a) las premisas sobre las cuales se planteó el cambio deseado y la causalidad de la contribución de DCAF/COSUDE son pertinentes y, b) si las intervenciones implementadas responden a ellas.
- Identificar durante el proceso los obstáculos y los cambios en la intervención, así como la pertinencia de los ajustes.
- Explicar la plausibilidad de escalar los modelos en otros contextos.
- Identificar y testear las hipótesis de la evaluación.

Las hipótesis de cambio propuestas en la TdC reconstruida, avalada por DCAF, son:

1. Si instancias clave de la policía mejoran su eficacia y eficiencia y, se articulan procesos novedosos que contribuyen a la profesionalización, rendición de cuentas y transparencia policial, ENTONCES se impulsará y consolidará la tendencia hacia la modernización policial y la policía de Honduras estaría en mejores condiciones y capacidades de servir a la ciudadanía.
2. Si se desarrollan, aprueban, consolidan y se ponen en práctica, modelos de actuación policial que responden a estándares de derechos humanos, ENTONCES se darán pasos firmes para construir un entorno de confianza de la ciudadanía y de legitimidad de la institución policial.
3. Si los planes de estudio de la policía nacional, de todas las instituciones de educación de la policía, se basan y responden a un enfoque de derechos humanos, igualdad de género y meritocracia, y se acompañan de herramientas para la dignificación del personal policial, ENTONCES se sentarán bases sólidas para un cambio de comportamiento en la cultura y operación policial, en el marco de la modernización del servicio policial.

La TdC reconstruida y revisada y complementada por DCAF como implementador puede verse en anexo II. Los cambios y avances logrados como resultado de la implementación de las intervenciones objeto de la evaluación han sido analizados a la luz de dicha TdC.

3.3 Muestra y técnicas de recolección de datos e información

Acorde con el carácter cualitativo de la evaluación, la información primaria recabada durante la visita de campo presencial fue obtenida mayoritariamente a través de entrevistas semiestructuradas, en una muestra de actores seleccionados y priorizados por COSUDE, DCAF y la

PNH, procurando que esa muestra fuera representativa de la diversidad de los principales actores involucrados en las intervenciones objeto de la evaluación.² Después del trabajo de campo, continuaron algunas entrevistas virtuales. En total fueron consultadas 32 personas: 16 mujeres y 16 hombres (en anexo III la lista de personas participantes en la evaluación y técnica utilizada).

Las técnicas y herramientas de levantamiento de información fueron ajustadas según las y los participantes en la evaluación a fin de obtener información suficiente y de calidad. Se trianguló la información obtenida entre diversos actores para mayor certeza de los hallazgos, pertenecientes estos actores a diferentes sectores: donante, cooperación internacional, academia, sociedad civil, OACNUDH y PNH.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en la evaluación fueron revisión documental, sesiones de trabajo con COSUDE y con DCAF y entrevistas individuales y colectivas. También se realizó un estudio de caso vinculado al Modelo de Uso de la Fuerza, co-elaborado entre DCAF y la evaluación. Esta técnica precisa y sistematiza el proceso para alcanzar tal modelo y permite vislumbrar información y aprendizajes (ver en anexo IV el estudio de caso) útiles a este informe.

TÉCNICAS EMPLEADAS Y DATOS CUANTITATIVOS	
Revisión documental	Se revisaron 29 documentos, que fueron facilitados tanto por DCAF como por COSUDE (ver anexo V).
Sesiones de trabajo	Se realizaron 2 sesiones de trabajo con COSUDE y 3 sesiones de trabajo con DCAF.
Entrevistas semiestructuradas	Se realizaron 14 entrevistas individuales y 6 entrevistas colectivas
Estudio de caso	Modelo de Uso de la Fuerza

3.4 Análisis de la información

Los procedimientos para el análisis de la información y su triangulación, así como la identificación de los hallazgos y la formulación de teorías, conclusiones y recomendaciones, se rigieron por los siguientes criterios metodológicos:

1. La comparación, el cotejo y la triangulación de la información tanto documental como la obtenida de fuentes consultadas, con miras a lograr la mayor consistencia y validez en el análisis y los hallazgos. Se trianguló la evidencia a partir de dos mecanismos: i) triangulación del equipo de evaluación, en la cual se emplean múltiples observadores opuestas a una singular. Para ello, en toda entrevista y sesión de trabajo estuvieron presentes los dos evaluadores, y ii) triangulación de métodos y de fuentes, en la cual se combinan dos o más fuentes de información con similares aproximaciones en el mismo estudio para medir una misma categoría. Por lo que, una misma pregunta de evaluación se preguntó a más de un informante clave.
2. Los indicadores de la matriz de evaluación (visible en anexo VI) fueron clave para organizar la información en categorías de análisis cualitativo respecto a la situación de los criterios de la

² Es importante señalar que la muestra vinculada a actores de la PNH fue sugerida por COSUDE, DCAF y la misma PNH. Esta muestra estuvo integrada por Comisionados/as directores de instituciones policiales, Subcomisionados/as, Comisarios/as y Jefes/as de unidades. Esta selección respondió a la vinculación directa de estos actores a las intervenciones del proyecto.

evaluación, tales como: i) si existen en la práctica las condiciones necesarias (procesos desarrollados, cambios ocurridos, capacidades adquiridas, entre otros) para considerar cumplido el criterio analizado; ii) si se dispone de la información adecuada para evaluar la gestión de los procesos y el cumplimiento de los resultados y objetivos; iii) las dimensiones que adquieren los beneficios impulsados; y, iv) si las condiciones desarrolladas permiten administrar o gestionar los resultados con la perspectiva de lograr su sostenibilidad y escalabilidad.

3. El registro y triangulación de las notas de campo de cada evaluador durante las entrevistas y realización de las sesiones de trabajo.

IV. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN SEGÚN CRITERIOS OCDE

Los hallazgos de la evaluación responden a las preguntas de la matriz de evaluación, que en sesión de trabajo con COSUDE fueron priorizadas y luego agrupadas temáticamente por el equipo evaluador (ver anexo VII).

4.1 Relevancia

HALLAZGO 1. El proyecto Asesoramiento Policial está jugando un rol fundamental en el proceso de reestructuración institucional de la PNH, toda vez que responde a necesidades y prioridades de la PN atinentes a dicho proceso. Concretamente, el proyecto contribuye a la modernización policial para una mejor capacidad de respuesta institucional a la comunidad.

Información documental y actores entrevistados coinciden en conceptualizar la modernización policial como una transformación estratégica de largo plazo que trasciende los contenidos de la Ley Orgánica de la policía, y referida a cambios estructurales en la institución en respuesta a demandas de la ciudadanía, de las normas internacionales y las buenas prácticas. Más importante aún, esas fuentes señalan que la modernización tiene que traducirse en una renovación y transformación evidente, demostrable a la población hondureña y a la comunidad internacional. En esta coyuntura, se señala a la DMAICE como la entidad llamada a asesorar, proponer, supervisar y evaluar los procesos de modernización de la Secretaría de Seguridad y la Policía Nacional mediante la armonización de la cooperación externa, nacional e internacional, para el desarrollo de capacidades y competencias institucionales. En este sentido, la evaluación recogió como propósito de la DMAICE lograr mayor eficiencia y eficacia de los recursos captados de organismos cooperantes, con el fin de contar con una policía moderna con enfoque comunitario, por lo tanto, la DMAICE propone al Secretario de Estado y al Director General de la Policía procesos de cambio y evaluación, para lo cual articula a la cooperación externa en esa vía.

Desde esta perspectiva, la evaluación puede afirmar que el proyecto Asesoramiento Policial está alineado con la necesidad de modernización de la PN y que contribuye a ese proceso directamente en dos líneas principales: 1) Fortaleciendo las capacidades de la DMAICE y 2) impulsando cambios en la cultura y dinámica policial. Respecto del primero, el proyecto es el único de la cooperación que contempla intervenciones dirigidas a fortalecer a la DMAICE, para que la policía pueda organizar la cooperación alrededor del plan estratégico institucional y evitar la dispersión de recursos. Por ejemplo, DMAICE con el apoyo de DCAF organizó un taller para actualizar la mirada prospectiva de los nuevos retos de la policía vs. el presupuesto, para hacer las prioridades correspondientes, de tal modo que la cooperación abarcara necesidades reales. También con recursos del proyecto se facilitaron herramientas a la DMAICE para mejorar sus procesos internos y fortalecer su gestión. Sobre lo segundo, según será desarrollado en los apartados de eficacia e impacto, el proyecto abarca e impulsa temas como uso de la fuerza, educación para la policía, policía comunitaria y violencia

basada en género, entre otros, buscando que mejore la cultura policial, por un lado, y el servicio de la policía hacia la ciudadanía, por el otro.

En otras palabras, las acciones de COSUDE y DCAF, a través del proyecto, están dirigidas a aportar a mejorar el servicio de las y los funcionarios policiales y a establecer parámetros para el proceso de reforma institucional que impacte positivamente en la confianza de la ciudadanía sobre la PN. En este sentido, para el proyecto la modernización policial pasa por afectar e impactar la cultura policial y sus dinámicas.

HALLAZGO 2. El proyecto es flexible para adaptarse a los cambios de estrategia de la PNH, de tal suerte que sea pertinente en contenido y en tiempo. DCAF ha sido diligente y hábil para adaptarlo a las necesidades de la PNH. Además, el proyecto incide en la policía para introducir en la agenda policial temas sensibles que deberían ser parte de su modernización, como igualdad de género y uso de la fuerza.

En general, DCAF ha procurado que el proyecto de respuesta a las necesidades, avances y cambios ocurridos en la PNH pero sin desnaturalizar su propósito, por el contrario, para que el proyecto cumpla su objetivo. DCAF identifica rápidamente los cambios internos de la policía y eso reditúa en que el programa esté en constante evolución. Esta flexibilidad y adaptación han favorecido el alineamiento del proyecto al Plan Estratégico Institucional de la PN.

En esta línea, DCAF no sólo concretó en tres resultados los siete originalmente diseñados en el PRODOC para responder efectivamente a los requerimientos y necesidades de la PN, sino que también cambió el output del resultado 2 (La SEDS/PN fortalece su modelo de servicio de policía comunitaria basado en la confianza ciudadana),³ para que el proyecto contribuyera en el análisis de la gestión del modelo de Servicio Comunitario de la policía, aprobado en 2016, sin que hasta el momento haya sido objeto de evaluación. El nuevo output señala: «**2.1 Análisis de la gestión del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC) de la PN.**”

Estos cambios formales y otros en la gestión programática son producto de la estrategia de DCAF de escuchar y visualizar cómo trabajar con la PN, revisar las ventajas de la cooperación suiza como trayectoria, neutralidad y confianza; más el conocimiento y naturaleza de DCAF, organización global con experiencia en el campo y la materia. Por otra parte, DCAF aprovecha su experiencia y el hecho de conocer y entender los requerimientos de la policía, lo que le ha permitido introducir temas en la dinámica policial como uso de la fuerza y género, este último de especial relevancia en una institución tradicionalmente patriarcal.

Para la evaluación es claro que la rearticulación programática promovida por DCAF, y consensuada y aprobada por COSUDE, logró una mejor conexión del proyecto con la policía, en línea con el plan estratégico institucional y demandas nacionales e internacionales. De este modo, con DCAF el apoyo de COSUDE a la policía tiene otro nivel de incidencia, particularmente en la formación y profesionalización policial.

HALLAZGO 3. El proyecto sigue siendo vigente y pertinente desde la lógica de las necesidades de la PNH; especialmente, contribuye a la generación de bases para alcanzar un policía más comunicativo y participativo que se involucra en las comunidades y gestiona para reducir el incremento y escalada de la violencia.

³ Antes decía: «2.1 1 Definición de confianza construida e institucionalizada dentro del SEDS/PN».

El tema de reforma policial es permanente y constante, por lo que el trabajo de apoyo a su fortalecimiento debe continuar para mejorar su acción, especialmente cuando la meta institucional es constituirse en una policía comunitaria, tanto en la teoría como en la práctica. Los elementos recogidos por la evaluación dan cuenta de que el proyecto contribuye al proceso de cambio y transformación de la policía (ver criterio de impacto). En este sentido, el proyecto aporta a fortalecer y socializar el modelo de policía comunitaria.

Si bien este es un modelo institucionalizado en materia de educación policial, no es suficiente. Según recogió la evaluación en las entrevistas con actores policiales, es un reto poner en práctica el modelo en 100% para beneficio del pueblo hondureño. Para que el modelo sea llevado a la práctica se requiere, entre otros, según fue señalado, la actualización del plan de estudios, la capacitación a los oficiales en las diferentes escalas y la voluntad política de personas clave a nivel territorial. Frente a estos desafíos, con apoyo de DCAF, la Dirección de Asuntos Interinstitucionales y Comunitarios - DAIC- diseñó a finales del 2021 su planificación estratégica, alineada al plan estratégico de la PNH, donde PC es una prioridad, y en esa línea se está gestando un proceso de sistematización de buenas prácticas del modelo de policía comunitaria⁴. DCAF también apoyó, en 2021, la elaboración de un protocolo de resolución de conflictos a ser utilizado por la PC y se espera su implementación como plan piloto.

Por otra parte, el proyecto también impulsa introducir en la formación y práctica policial temas como violencia basada en género, igualdad de género y uso de la fuerza; y participa en el impulso de iniciativas que tienden a brindar acompañamiento, tutoría, consejería a los recién egresados de los centros educativos policiales para incorporarlos al mundo laboral policial. Todos estos ejes temáticos constituyen las líneas estratégicas principales del proyecto, por lo que es absolutamente vigente, lo cual fue confirmado con actores policiales entrevistados, quienes reconocen que estos temas son fundamentales en la modernización de la PN.

HALLAZGO 4. La policía diferencia el proyecto Asesoramiento Policial de otra cooperación y reconoce el apoyo de COSUDE y el liderazgo de DCAF. Suiza y DCAF han construido confianza con la PNH y DCAF es percibido como “parte de la casa”.

Información recogida en entrevistas a diferentes actores es coincidente en caracterizar la cooperación suiza como de larga data, confiable, flexible y oportuna para aportar a responder a las necesidades del contexto. El proyecto evaluado hace que la policía diferencie la cooperación suiza de otra cooperación, identificándola como una cooperación para procesos y no para infraestructura y logística. El proyecto Asesoramiento Policial es un proyecto que da respuesta a las insuficiencias de la policía en cuenta a su cultura y actuación. Según opinaron algunos entrevistados, es un proyecto que busca transformaciones, cambios en la institucionalidad.

Además, es un proyecto que no impone agenda, aunque reconocen que DCAF tiene la habilidad la impulsar temas de relevancia que antes no habían sido tratados, por lo que la cooperación suiza es considerada innovadora al impulsar modelos que tienden a fortalecer las dinámicas de la policía, destacando la humanidad del agente policial, empoderando capacidades y mejorando la actuación policial.

⁴ Se seleccionarán las mejores buenas prácticas de 18 unidades departamentales y 2 unidades metropolitanas para que sean replicables. Se articulará un equipo evaluador para la selección de las mejores buenas prácticas, integrado por DMAICE, DIDADPOL, Educación Policial y DAIC. Un criterio para la elección de las buenas prácticas es que sea evidente la participación comunitaria.

La evaluación recogió percepciones externas en los siguientes sentidos: i) el Proyecto es relevante a las necesidades de la policía; ii) el Proyecto genera productos concretos de alta calidad que contribuyen a responder a situaciones estructurales y misionales de la PNH; iii) son productos con capacidad de generar procesos que impacten en la cultura policial; iv) el Proyecto de Asesoramiento Policial impacta en el fortalecimiento institucional; y v) el Proyecto utiliza estrategias diversas que logran la apertura de la PNH, como intercambio de conocimientos, encuestas, diseño de diagnósticos, y otros.

Sobre DCAF, hay coincidencia en destacar su cercanía, su habilidad para abrir espacios de diálogo y reconocer las oportunidades de incidencia. Varios actores señalaron que DCAF ha tenido la capacidad y destrezas para adaptarse a las dinámicas y estructura propia de la PNH; utiliza metodologías novedosas y exitosas para el alcance de los objetivos del proyecto; tiene capacidad de influir en otros actores de la cooperación y de articular con ellos (como veremos en el Hallazgo 5, pese a este potencial que se le reconoce, DCAF ha articulado con otros actores de la cooperación de manera muy limitada); se distingue por una escucha activa y estratégica, lo cual le ha permitido participar directamente en planeaciones internas de la PN; y aunque es un equipo pequeño responde rápidamente con ideas, que no forza, sino que estimula el diseño conjunto. En síntesis, DCAF conoce la cultura organizacional de la policía (jerarquía y verticalidad) y ha sabido moverse con destreza en ese ámbito. Incluso, se considera a DCAF como un actor propio de la PNH, como «parte de la casa».

4.2 Eficiencia

HALLAZGO 5. COSUDE ha promovido que el proyecto se articule con otros componentes del programa de Seguridad Ciudadana para complementar fortalezas. No obstante, las relaciones entre unos y otros no tienen los mismos niveles de claridad. Si bien existen líneas de intervención común en la cooperación, falta una mejor articulación del proyecto y de DCAF con otros donantes para optimizar recursos.

El proyecto Asesoramiento Policial se articula con el programa Empoderamiento Transformativo con enfoque psicosocial -EmPoderaT- respecto a la validación de la estrategia de Tutoría y Mentoría.⁵ El propósito de la estrategia, cuyos contenidos son facilitados por EmPoderT, es facilitar la inserción laboral de los nuevos policías, quienes serán fortalecidos para asumir las responsabilidades de su mandato y romper con los vicios y malas prácticas policiales. Ello va en línea con el proceso de reforma y modernización policial y con el cambio de cultura que promueve COSUDE con el proyecto implementado por DCAF.

También se coordina con el componente Territorial del programa de Seguridad Ciudadana, con miras a mejorar el modelo de policía comunitaria. En esta línea, entre DCAF y el componente territorial se coordinó el proceso de medición de confianza realizado por la PNH, en tanto se seleccionó como una de las ciudades muestra Choluteca, donde se implementa un plan de seguridad ciudadana desde la Alcaldía con apoyo del Componente Territorial.

Según fue expuesto a la evaluación por los actores involucrados, existe bastante claridad respecto a los términos de la relación DCAF-Componente Territorial: i) El ámbito de confluencia es la policía

⁵ Según el documento del programa de EmPoderaT, su Efecto 1 dispone: Efecto 1: La Policía Nacional y doce organizaciones sociales, de derechos humanos, productivas y pueblos indígenas y afrodescendientes, vinculadas con el portafolio de la COSUDE, integran el enfoque psicosocial en el trabajo, mejorando la cohesión familiar y comunitaria, la transformación de los conflictos, el manejo de la violencia y la superación del miedo y traumas del pasado.

comunitaria. ii) El ámbito de actuación de DCAF con la PNH es a nivel nacional, mientras que las coordinaciones del Componente Territorial con la policía son a nivel local; si requieren trascender a lo nacional lo hacen a través de DCAF, que hace el puente respectivo. iii) Articulan en materia de violencia doméstica para fortalecer la acción de la policía comunitaria: el Componente Territorial apoya oficinas de atención de violencia doméstica de la policía en los tres departamentos de acción: Choluteca, Valle y Gracias a Dios; y la oficina de DCAF en Ginebra con fondos COSUDE aportó expertas para capacitar a policía comunitaria en el tema. iv) Dialogan constantemente e intercambian sus respectivos POAs para evitar contradicciones en el abordaje de la policía comunitaria y buscar complementariedades.

Contrariamente, la relación DCAF-EmPoderaT no tiene el mismo nivel de claridad respecto al alcance de los compromisos y responsabilidades respectivas en materia de tutoría y mentoría. De acuerdo a lo expresado en entrevistas por actores vinculados, se espera de DCAF una mayor participación política en aras de crear y consolidar una unidad de tutoría y mentoría adscrita a la Dirección de Educación de la policía; mientras DCAF refiere que su función principal es tender puentes aprovechando su incidencia en las autoridades correspondientes, y no moderar el diálogo entre COSUDE, EmPoderaT y DCAF, por un lado, y la PNH por el otro.

En lo que se refiere a coordinaciones del proyecto con otra cooperación, estas han sido limitadas, más bien puntuales, pese a que existe coincidencia temática, como JICA que lleva varios años trabajando el tema de policía comunitaria y INL que apoya a la DIDADPOL.

HALLAZGO 6. DCAF ha identificado claramente los actores clave para mayor incidencia de su gestión programática, lo cual le permite un alto nivel de incidencia en la PNH pese a que cuenta con un equipo humano pequeño.

Ha sido estratégico que DCAF apoye a la DMAICE porque esta relación ha implicado una colaboración mutua. DMAICE ha facilitado contactos y espacios a DCAF para la introducción de temas sensibles como género y uso de la fuerza, así como su participación en la revisión del PEI de la PNH y en el diseño de los POAs. Esto ha sido una oportunidad para DCAF de posicionar la agenda programática. De acuerdo con lo expresado por DMAICE y DCAF, aunque el equipo de trabajo de DCAF es pequeño, la relación con DMAICE multiplica los efectos de su acción.

HALLAZGO 7. El diseño original del proyecto fue modificado sin que se hicieran los ajustes en el marco de resultados y teoría de cambio. Ello aunado a debilidades en el monitoreo hacia resultados por parte de DCAF dificulta identificar el alcance de efectos.

En el 2019 DCAF y DMAICE hicieron una revisión del proyecto. Para ajustarlo a los cambios operados en el contexto y en la PN, y a las necesidades del momento, decidieron concretar los 7 resultados originales en tres, que son los que hoy guían la acción programática. No obstante, este cambio, DCAF expresó a la evaluación que se puede lidiar los intereses del proyecto con los intereses de lo que denomina “las cuatro D: donante, DCAF, DMAICE y DIDADPOL.” Es decir, que tales cambios no alteraron el espíritu del proyecto, ni los intereses de los diversos actores intervenientes.

Ahora bien, el cambio operado no incluyó el marco lógico, ni la teoría de cambio que sustenta el proyecto, por lo que tales herramientas no corresponden a la implementación actual. DCAF se sustenta en los POA, que consulta a la policía y presenta a COSUDE. Es a través de estos que alinea la acción con los objetivos del proyecto. El monitoreo se hace mediante informes, operativos y presupuestarios, semestrales y anuales, que entrega DCAF a COSUDE, y en el diálogo sistemático de DCAF con su oficina en Ginebra sobre la gestión de actividades y gastos; también elabora con Ginebra análisis de riesgos. Pero DCAF no cuenta con instrumentos ni personal especializados en

monitoreo y evaluación, lo que representa una debilidad para medir el avance hacia efectos, y para establecer las relaciones de causalidad entre acciones y actividades y este avance. Esto implica que, aunque DCAF pueda tener claro hacia dónde va el programa y cuánto se está acercando a las metas, no existe evidencia instrumental al respecto. Por supuesto, los productos alcanzados pueden ser un indicio, mas no sustituyen las posibilidades de información que arroja el monitoreo para mejorar la acción, reorientarla, o planear de manera más asertiva y efectiva.

4.3 Eficacia

Para esta evaluación, el equipo de evaluación propuso una teoría de cambio que fue abalada por DCAF, a partir de la cual se puede observar que efectivamente existe consistencia entre actividades y resultados esperados, pero fueron necesarias las indicaciones de DCAF para determinar el estado de avance hacia esos resultados, y no fue posible por carencia de los instrumentos indicados, identificar resultados no esperados. Una matriz visible en anexo VIII muestra estos avances, los cuales se describirán en los hallazgos siguientes. Antes, es importante señalar: i) al carecerse de un marco de resultados, no están establecidas líneas estratégicas con sus respectivos resultados. La evaluación identificó varias líneas estratégicas y propuso para el análisis evaluativo resultados esperados, esto a partir de la información recolectada; ii) los logros documentados son los recogidos por la evaluación, tanto en entrevistas como en el estudio documental, no son exhaustivos; y iii) conforme se puede observar en la TdC propuesta, la evaluación diseño efectos intermedios, que son considerados en este criterio de eficacia.

HALLAZGO 8. La evaluación identificó seis líneas estratégicas principales desarrolladas por DCAF para avanzar hacia el logro de los efectos, cada una de ellas con actividades y productos específicos con potencial de impactar en la institucionalidad de la policía y en la mejora de sus procesos internos. Los niveles de madurez de estas líneas son distintos, pero sus diferentes productos tienen un alto grado de aceptabilidad en la práctica policial.

DCAF es una organización implementadora ajena a la policía, por lo tanto, sus niveles de incidencia son limitados. Aun así, las dinámicas de trabajo de DCAF han favorecido que el proyecto atendiera de manera directa necesidades de la policía en materia de fortalecimiento institucional, especialmente por el desarrollo de líneas estratégicos que han desembocado en la generación de modelos con potencial de fortalecer la institucionalidad policial. Las principales líneas estratégicas identificadas dirigidas al logro de los objetivos programáticos son seis:

1. **Fortalecimiento de la DMAICE para aportar a la modernización de la PN y a su institucionalidad:** El mandato de la DMAICE la lleva a jugar un rol fundamental en materia de eficiencia y eficacia institucional. DMAICE expresó a la evaluación que el proyecto ha fortalecido y potenciado su acción al dotarla de herramientas como un Plan Estratégico, mapeo de la cooperación y plan de necesidades, y un manual de funciones, perfiles y roles, entre otros. Para DCAF el propósito de las intervenciones en el marco de esta línea estratégica es que la toma de decisiones políticas y presupuestarias para la satisfacción de necesidades de la policía sea más asertiva y que en aras de ello la policía tenga la capacidad de articular la cooperación. La consideración de DCAF es que una DMAICE más consolidada contribuye a una mejor gobernanza de la PN, en línea con el efecto 1. Asimismo, entre más fortalecida esté la DMAICE, será una mejor aliada estratégica de DCAF para impulsar el proyecto Asesoramiento Policial.

2. **Igualdad de género que potencia los procesos de modernización de la PN:** Género no es un tema fácil en una institución jerárquica y patriarcal como la policía. El acompañamiento cercano de DMAICE, la proximidad de DCAF con las autoridades de la PN y sus capacidades de diálogo y concertación, fueron factores que permitieron que el tema esté presente en la agenda de la policía. Por iniciativas impulsadas por DCAF la PN acordó realizar una autoevaluación a partir de

experiencias internacionales que facilitó DCAF. Se promovieron mesas de género interinstitucionales con participación de la Secretaría de Seguridad y direcciones de la PNH, para garantizar compromiso y enlaces cuando se realizara la autoevaluación. Los resultados de la autoevaluación fueron presentados al directorio por una comisionada. La autoevaluación de género y otras iniciativas relacionadas constituyen un aporte fundamental para sentar bases que faciliten una transformación en la cultura patriarcal de la policía. De momento, el proyecto ha sensibilizado en el tema a mandos medios y generado condiciones con potencial transformativo si el proceso se complementa, por ejemplo, con un plan de acción a partir de la autoevaluación, con una política de género institucional y con una verdadera transversalización de género en la malla curricular policial. Aun así, como se verá en impacto, la iniciativa de DCAF de introducir el tema de igualdad de género ya ha calado fuerte en sectores clave de la policía.

3. Fortalecimiento de DIDADPOL para la transparencia y rendición de cuentas de la PN: DIDADPOL fue creada en el 2018 y su función es atender las denuncias contra agentes policiales y de la Secretaría de Seguridad. Es un ente externo, autónomo de la policía, cuyas recomendaciones tienen el propósito de mejorar la actuación policial y generar confianza en la ciudadanía. DIDADPOL es primario en el proceso de modernización policial y en materia de supervisión y rendición de cuentas respecto de la actuación policial, por lo tanto, es acertado que mediante el proyecto DCAF fortalezca su acción, especialmente a través de: un diagnóstico de capacidades, un plan estratégico en el área de comunicaciones, un plan estratégico institucional y una propuesta de reforma normativa para erradicar lagunas en los procesos de investigación que practica DIDADPOL. El resultado esperado es que con DIDADPOL la PN actúe de manera correcta dentro de un marco de legalidad, generando mayor confianza en la ciudadanía. Por supuesto, esto sólo podrá ser efectivo según el nivel de acogida de las recomendaciones de DIDADPOL por parte de las autoridades policiales.

4. Consolidación del modelo de policía comunitaria: Desde el 2016 la policía aprobó su Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC), pero el mismo no ha sido socializado, interiorizado, ni evaluado. DCAF ha sido innovador en estrategias que enriquecen el modelo y aportan a su consolidación: investigación sobre confianza de la ciudadanía en la policía y medida de confianza (a través de una encuesta) para identificar y medir impulsores de la confianza de la comunidad en la institución policial y promover acciones del servicio policial comunitario. La medición debiera dar luces para la toma de decisiones. Estos alcances permiten afirmar a la evaluación que las intervenciones de DCAF bajo esta línea estratégica están dotando a la PN de instrumentos de evaluación para su mejora. Aparte del estudio de confianza, DCAF dejó tecnología y capacidades técnicas instaladas. En esta línea, se desarrolló un “Sistema de Gestión de Encuestas”, se instaló el software “Tableau”, que facilita adicionar fortalezas en el análisis y la visualización interactiva de la información recolectada y procesada, y se capacitó a personal de la policía en el uso de las herramientas. Sin embargo, como fue señalado antes, aún no se puede afirmar que el modelo de PC aprobado en 2016 es interiorizado e implementado en toda su capacidad, ni por toda la policía.

5. Regulación del uso de la fuerza: DCAF logró que se aprobara un modelo único de uso de la fuerza. El resultado esperado es que la policía utilice la fuerza dentro de un marco de legalidad y bajo estándares de derechos humanos. Hasta el momento fueron capacitados 30 formadores. El modelo aún no ha sido aprobado, pero tiene gran validez considerando que desde hace 23 años Honduras no revisaba su modelo, ni lo había contextualizado y adaptado a las necesidades institucionales y del país. La evaluación utilizó la técnica de Estudio de Caso sobre el uso de la fuerza que puede verse en el anexo respectivo. Una de las principales conclusiones que arroja el estudio

de caso es que el modelo de uso de la fuerza si bien es un paso fundamental en la modernización policial, requiere ser aprobado, institucionalizado, divulgado y sobre todo puesto en práctica para una posterior evaluación.

6. Estrategia de Tutoría y Mentoría: Cuyos contenidos son facilitados por EmPoderaT. Con ella se pretende que policías recién graduados se desempeñen laboralmente con mayor seguridad, sentido de pertenencia y con metas institucionales. Se ha convenido en la creación de una unidad específica para garantizar la estrategia, adscrita a la Dirección de Educación Policial, sin embargo, está pendiente la concreción del compromiso por parte de la policía. Hasta ahora se avanzó con un pilotaje de 6 meses con 100 oficiales para probar el modelo y detectar debilidades y fortalezas; previamente fueron capacitados 27 mentores, quienes implementaron el modelo. La percepción generalizada recogida por la evaluación es que la estrategia es pertinente y relevante a los intereses de la policía para mejorar el servicio policial, y que podría implicar un cambio de comportamiento en la cultura y la operación policial, lo cual potencia la concertación de habilidades direccionaladas a la modernización del servicio policial (efecto 3).

A partir de lo señalado, en consideración de la evaluación, el proyecto es exitoso por los logros alcanzados, los que indiscutiblemente implican avances importantes hacia los efectos diseñados; además, es notable una relación de causalidad entre las actividades y los productos con esos logros. Incluso más allá, existen experiencias y modelos que pueden ser escalables no sólo en otros entornos nacionales, sino también internacionales, como la experiencia de la supervisión externa con DIDADPOL, la estrategia de tutoría y mentoría promovida por EmPoderat y apoyada por DCAF, e intervenciones como la medición de confianza. En general, el proyecto está fortaleciendo capacidades institucionales en pro de la modernización, la gobernanza y la institucionalización de la policía, al enmarcar acciones integrales y abarcativas que han estado ausentes en la cultura policial. El proyecto creó una base oportuna con alto potencial de transformación. Sin embargo, es importante señalar que a la fecha las intervenciones no han irradiado el sistema de educación policial, siendo el efecto programático (3) de menor concreción. DCAF expresó a la evaluación que en su proyección esta línea estratégica es la última en la secuencia de implementación, sin que por ello sea menos relevante. La evaluación pudo constatar apertura del sistema educativo para incorporar nuevos temas, condicionada a decisiones políticas de las altas autoridades. Mientras estas decisiones no ocurran, ese potencial no se materializará, las iniciativas no se institucionalizarán, y no habrá una irradiación global al interior de la PN. La voluntad política de las autoridades de la policía y de la SEDS resulta fundamental para la sostenibilidad de los procesos impulsados por el proyecto.

HALLAZGO 9. DCAF ha diseñado una metodología útil para avanzar hacia los efectos. Por otra parte, su experiencia técnica y su presencia física en la Secretaría de Seguridad han sido significativas para posicionar en la PN temas sensibles. La pandemia si bien detuvo los procesos, no disminuyó los bríos de DCAF para innovar y avanzar. No obstante, el proyecto ha sido afectado por cambios en las autoridades, en tanto la aprobación de varios productos y la continuidad de algunos procesos dependerá de nuevas voluntades.

A partir de las sesiones de trabajo practicadas con DCAF durante la evaluación, se identificó como un condicionante de éxito una metodología practicada sistemáticamente por DCAF, que le ha permitido posicionar los temas relevantes del proyecto y el desarrollo de intervenciones para avanzar hacia efectos programáticos. Se trata de una metodología de co-diseño, que DCAF describe gráficamente así:

Verbos rectores de la metodología del equipo



DCAF identifica necesidades de la policía y a partir de ellas introduce temas y co-diseña junto con la policía estrategias para su desarrollo, sumando a otros actores, como expertos internacionales. De este modo, se complementan experiencias y se busca su adaptación a Honduras y a la cultura policial para que puedan ser implementadas en el país. Entonces, una premisa es la construcción de la propia experiencia y en esa línea se da el acompañamiento y asesoría de DCAF. En palabras de DCAF, esta metodología ha sido exitosa porque permite que la policía sienta que es quien elabora, decide y aprueba. La policía se adueña luego de los productos. Con esta metodología de DCAF, que es realmente una ruta de trabajo de DCAF, se trabajó el modelo de uso de la fuerza, la autoevaluación de género y la medición de confianza. Todos temas altamente complejos, que hoy son parte de la cultura y dinámica policial hondureña.

Lastimosamente, los cambios de autoridades suspenden esta dinámica, y aunque no alteran la metodología de DCAF, cada nueva dirección debe participar, decidir y aprobar. Esta dependencia ha sido experimentada desde el inicio del proyecto, el cual ha tenido que adaptarse a los cambios del contexto policial, de ahí la modificación de sus efectos originales. En otras palabras, los cambios de autoridades en niveles de mando han implicado cambio de intereses respecto de productos, y por ende obligado a replanteamientos. DCAF ha tenido que reiniciar su diálogo político para impulsar el proyecto en al menos cuatro oportunidades. Han sido procesos de pausa, diálogo, ajustes y reinicios. La pandemia ha sido otro factor que impactó en el ritmo del proyecto por las medidas sanitarias que obligaron a suspender actividades, variar dinámicas y decidir reajustes. A pesar de esto, los avances del proyecto son significativos y los logros evidentes.

HALLAZGO 10. La presencia física de DCAF en las instalaciones de la SEDS ha sido un factor determinante para el impulso del proyecto. La cercanía física ha favorecido los lazos de confianza entre DCAF y la PN. DCAF es percibido como uno más de la casa. Otro factor determinante para el impulso de las iniciativas y el avance del proyecto es la generación de evidencia generada a partir de la investigación aplicada que promueve DCAF, como los diagnósticos y la autoevaluación.

Todos los actores de la policía entrevistados coinciden en señalar la cercanía física de DCAF como un factor que aportó a generar lazos de confianza entre la PNH y DCAF. Esa cercanía favoreció el diálogo permanente, la toma de acuerdos y su seguimiento. Para DCAF ha sido estratégico para conocer la dinámica y cultura de la PN, y sostener diálogo no sólo técnico, sino también político, con

las autoridades policiales. La presencia física permanente de DCAF le constituye en un actor clave para orientar otras iniciativas y abrir puertas para su impulso. DCAF se ha constituido en una figura de incidencia en la policía y tal es la cercanía que reiteradamente se dijo a la evaluación “DCAF es de la casa.”

Esta cercanía y presencia permanente facilitó la participación de DCAF en la construcción del actual plan estratégico institucional de la PN (PEI) 2019-2030. Fue la única cooperación participante en las mesas de trabajo. DCAF pudo introducir los temas del proyecto en dicho plan, como género, uso de la fuerza y que la filosofía del modelo de policía comunitaria fuera introducida en el área de prevención. Asimismo, DCAF logró vincular los temas del proyecto a los POAs de la policía. Esta notoria incidencia de DCAF ha sido clave para el avance hacia efectos del proyecto.

Por otra parte, DCAF ha introducido en la cultura policial la relevancia de la evidencia a partir de la investigación aplicada. La evidencia permite una toma de decisiones más assertiva y fundamentada. Ejemplos de ello son la autoevaluación de género, el diagnóstico para DIDADPOL y el estudio acerca de la medida de la confianza policial. Son investigaciones de magnitud para la policía que le permiten visualizar aspectos a mejorar.

4.4 Impacto

HALLAZGO 11. Después de más de dos décadas, la PNH cuenta con un modelo de uso de la fuerza, que es atribuible directamente al proyecto. Este modelo ha sido implementado, aunque no ha sido institucionalizado. También como efecto directo del proyecto, autoridades de la PNH están hoy más sensible al tema de género y se están implementando cambios en la dinámica policial para reconocer los derechos de las mujeres. Sin embargo, es un desafío consolidar lo alcanzado.

Las intervenciones de DCAF en el marco del proyecto fueron decisivas para la aprobación de un modelo único de uso de la fuerza. La policía contaba con un manual sobre la materia desfazado, de más de 23 años, sin ninguna revisión. DCAF impulsó un análisis del modelo desde la experiencia internacional y las reformas legislativas. Se iniciaron reuniones virtuales y presenciales que redundaron en la formulación del manual de uso de la fuerza y luego se capacitó a formadores. De acuerdo con opiniones recogidas por la evaluación, la herramienta fue considerada por la policía durante la toma de posesión del nuevo gobierno. Directores de la policía involucrados señalaron que el manual les brindó seguridad legal, toda vez que contaron con un marco de actuación que les rige y a la vez les protege. Expresaron: “**El manual nos permite actuar no por experiencia y carácter, sino por procesos.**”

En materia de género, DCAF abrió un camino en la policía nacional. Autoridades de la policía consultadas por la evaluación estiman que está operando en la institución un cambio de paradigma. Según su decir, entre las autoridades hay mayor sensibilidad policial sobre la igualdad de género, empoderamiento sobre el tema y visibilidad de las mujeres. Se afirmó a la evaluación que después de la autoevaluación de género algunas situaciones fueron subsanadas: más nombramientos de mujeres en puestos de mando y los diseños de nueva infraestructura policial integran espacios exclusivos para mujeres. Como parte de los cambios, la evaluación pudo constatar que con apoyo de DCAF la SEDS por primera vez en su historia celebró fechas importantes en materia de género, como el día internacional de la no violencia contra la mujer. La celebración del 25 de noviembre fue producto de una cadena de conversaciones de DCAF con las diferentes entidades y autoridades de la secretaría, incluida la viceministra de seguridad. Según los testimonios recogidos por la evaluación, género pasó de ser el número de mujeres policías, a desarrollo cualitativo de la policía.

Si bien los avances en materia de manual de uso de la fuerza como en género son significativos y hay comprensión de la relevancia de los temas entre autoridades de la policía, los retos para la

institucionalización y consolidación de los procesos no son pocos. Se requiere, en el primer caso, de la aprobación del manual por parte de las nuevas autoridades, y en el segundo, de un plan de acción basado en la autoevaluación de género y una política de género para la policía. Es decir, estos productos requieren transitar más tiempo para ver su verdadero alcance e impacto. Por ejemplo, el manual de uso de la fuerza requiere implementarse, socializarse y luego evaluarse para ver qué tan útil es para la policía. Entonces, son procesos que deben impactar las estructuras y mecanismos ligados a la actuación de la policía a todo nivel, y deben llegar a ser considerados en estrategias, objetivos, controles, sistemas de gestión y otros, para garantizar que sean efectivos. Se trata de un conjunto de actuaciones enfocadas en el conocimiento, sensibilización, empoderamiento e implementación (y evaluación) de las respectivas prácticas, impulsadas desde las máximas autoridades, y establecidas en la estructura educativa institucional.

HALLAZGO 12. Las planificaciones estratégicas facilitadas por DCAF a diferentes instancias clave de la policía han impactado positivamente en la toma de decisiones y en el control operativo y presupuestario. Cada instancia favorecida cuenta con una hoja de ruta para cumplir con sus objetivos. Estos procesos han logrado incidencia y fortalecimiento institucional.

DCAF apoyó a instancias policiales clave a diseñar su plan estratégico, como a la DMAICE, a DIDADPOL y a las divisiones de género y de policía comunitaria de la Dirección de Prevención y Seguridad Comunitaria. También apoyó la planificación estratégica de la PNH, que como señalamos antes, fue valioso para alinear el proyecto a los desafíos de la policía.

Estos planes están en operación. Ahora la DMAICE puede organizar el presupuesto establecido (nacional y de la cooperación) según las diferentes áreas de la planificación institucional, y en el caso de las citadas divisiones, se monitorea el cumplimiento de sus planificaciones a nivel nacional. **Las respectivas autoridades señalaron a la evaluación: “ahora todo está cohesionado y coordinado”.**

4.5 Sostenibilidad

HALLAZGO 13. Desde un enfoque de sostenibilidad política, el proyecto asesoramiento policial generó modelos exitosos en temas estratégicos y de alto impacto con un nivel de apropiación en los altos mandos de la estructura policial, lo que fortalece la capacidad de respuesta a situaciones críticas de seguridad. Sin embargo, su consolidación está pendiente de decisiones políticas de las nuevas autoridades, así como de la aprobación social.

El proyecto ha significado un avance en el proceso de transformación, modernización e institucionalización de la PN en materia de planificación estratégica y operativa, Policía Comunitaria, transversalización del enfoque de género, uso de la fuerza, Sistema de Control y Evaluación, y estrategia de Tutoría Mentoría con un enfoque psicosocial. Los respectivos productos/modelos apuntan a su apropiación institucional y a convertirse en parte de la estructura educativa policial. Sin embargo, su sostenibilidad dependerá de cómo las altas autoridades puedan institucionalizarlos. Es un desafío consolidar lo hecho, lo cual pasa por la aceptabilidad y adaptabilidad del alto mando policial. Debe considerarse que cuando las instituciones sufren cambios en su cadena de mando, los avances están sometidos a riesgos. Especialmente cuando son los puestos de alta dirección los que cambian.

En otras palabras, la sostenibilidad política institucional de los avances logrados hasta el momento se encuentra en una fase de transición, en tanto las nuevas autoridades tomen las respectivas decisiones. Se esperaría como una alternativa que los modelos incidan favorablemente en el pensum académico de la Policía y que las intervenciones pendientes sean aprobadas. En una matriz visible en anexo IX se puede apreciar la situación de cada modelo/producto y lo necesario para avanzar hacia su sostenibilidad.

Para la evaluación, otro factor de sostenibilidad política es el escrutinio y participación de la sociedad civil respecto a los modelos generados por el proyecto. La sociedad documentará las prácticas y políticas de la PN, aprobándolas o rechazándolas.

HALLAZGO 14. Desde un enfoque de sostenibilidad técnica, existe un alto nivel de empoderamiento de capacidades técnicas en los equipos de trabajo de la policía que promueve la repetición de procesos internos con recursos propios. El proyecto sienta bases fuertes para que la PN pueda dar respuestas efectivas a los desafíos en materia de seguridad ciudadana que debe asumir en el desempeño de su misionalidad.

De acuerdo con la información recogida por la evaluación entre los diferentes actores de la policía entrevistados, no sólo existe un alto nivel de apropiación al interior de la PNH de las iniciativas y productos impulsados por DCAF, sino que también se han instalado capacidades en los equipos, técnicas y tecnológicas, que permiten la replicabilidad de los procesos, aún con recursos propios. Por ejemplo, con el estudio de confianza en materia de policía ciudadana, los equipos de trabajo internos pueden replicar el sistema de gestión de encuestas en otros ámbitos. Tienen capacidades para utilizar la herramienta, procesar los datos y hacer los análisis. De hecho, la herramienta fue utilizada por la unidad técnica de coordinación interinstitucional y la unidad de gestión y apoyo a los gobiernos locales de la CEASCI, en cuatro municipios para recoger datos y realizar diagnósticos sobre convivencia y seguridad ciudadana. Es decir, utilizaron otro instrumento, pero la misma lógica y procesamiento de datos. Así se construyeron planes municipales de convivencia y seguridad ciudadana con el gobierno local. La meta es lograr 60 planes municipales.

Otro recurso instalado es la base TABLEAU, con sus respectivas licencias. Se adquirió con fondos del proyecto para la medición de confianza y para su uso se capacitó a 10 personas. La capacitación fue replicada en la policía y ahora la herramienta es utilizada para hacer análisis de datos, gráficos, infografías, y otros. Testimonios recogidos por la evaluación señalan que la herramienta les permite la optimización de tiempos para el personal policial.

También con DCAF se realizó un diplomado en análisis estratégico y prospectivo en la Universidad Metropolitana. Se impartió a 20 oficiales de diferentes direcciones (15 hombres y 5 mujeres). El CEASCI está en proceso de replicar el curso en centros de estudios propios de la policía. En esta misma línea de empoderamiento de capacidades, en el área de uso de la fuerza y tutoría y mentoría se capacitó a formadores que pueden replicar los aprendizajes, y en el segundo caso se avanzó con una prueba piloto que permitirá revisar la experiencia y mejorarla. Para la DIDADPOL, DCAF facilitó un diagnóstico que le ha permitido a la institución el reconocimiento de sus condiciones para la mejor toma de decisiones, así como una propuesta de reforma normativa para orientar sus procedimientos en el marco del debido proceso; y en igualdad de género, ya se ha señalado antes, es un área donde el proyecto generó importantes sensibilidades e iniciativas, enriqueciendo capacidades humanas, lo que podría garantizar la continuidad de los procesos sobre la materia.

HALLAZGO 15. Desde un enfoque de sostenibilidad económica, COSUDE está planteando una segunda fase que permitirá consolidar algunos procesos. Una mejor articulación entre la cooperación internacional es necesaria para aportar a esta sostenibilidad, especialmente cuando hay temas de interés común como género, policía comunitaria y supervisión externa.

Está prevista una segunda fase del proyecto con fondos suizos, será una fase de salida de la cooperación, donde se priorizarán procesos según su relevancia, estado, cobertura de necesidades e intereses de las nuevas autoridades de la policía. Además, si consideramos: i) capacidades de

DMAICE, ii) existencia de planes estratégicos; y iii) un mapeo de la cooperación, todo ello posible gracias a aportes del proyecto Asesoramiento Policial, se puede presumir la existencia de condiciones para que los avances programáticos de mayor relevancia e interés de la PNH puedan ser continuados mediante una mejor articulación de la cooperación externa e interna. Asimismo, una acción más proactiva de COSUDE y de DCAF para articular la segunda fase con otros donantes como JICA, INL y otros donantes, a partir de intereses comunes, puede contribuir a esta sostenibilidad económica.

V. EJES TRANSVERSALES

De acuerdo con el PRODOC, dos enfoques transversales estarían presentes en el proyecto: igualdad de género y derechos humanos. Sobre el primero, la evaluación identificó iniciativas importantes para garantizar que el proyecto efectivamente cumpliera con este compromiso, además, se realizaron intervenciones directamente sobre la materia. DCAF logró identificar brechas, inequidades, desigualdades y barreras que invisibilizaban a las mujeres policías y que implicaban una actuación policial sin sensibilidad de género, frente a lo cual impulsó propuestas novedosas que calaron en la cultura policial.

Sobre el enfoque de derechos humanos la evaluación no encontró la misma evidencia. Si bien DCAF con el proyecto desarrolla las capacidades de la policía como garante de derechos para cumplir con sus obligaciones, y contribuyó sustancialmente para lograr un modelo de uso de la fuerza bajo estándares internacionales de derechos humanos, no se observa la transversalización del enfoque en las iniciativas, ni en la narrativa. Incluso, se obvió el trabajo conjunto con la OCANUDH, contrario a lo que se había estipulado en el PRODOC. Una hipótesis de la evaluación es que esta omisión ha implicado que iniciativas tan relevantes como tutoría y mentoría sean percibidas por la PNH como estrategia para disminuir la deserción y las faltas de los policías, y no como un componente esencial para el respeto a la dignidad de policías de nuevo ingreso, por su condición de personas y trabajadores. En las entrevistas con DIDADPOL tampoco se identificó que la rendición de cuentas estuviera fundamentada en una cultura de derechos humanos de la policía. En otras palabras, no se identificó por la evaluación cómo las iniciativas de DCAF consideran los derechos humanos como elemento esencial de la actividad policial; ni medidas de interiorización y comprobación de reconocimiento real de los derechos humanos. No basta con reconocerlos de manera retórica.

VI. BUENAS PRACTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

BUENAS PRACTICAS	LECCIONES APRENDIDAS
El intercambio de experiencias internacionales favorecido por DCAF le ha permitido a la policía contar con diversidad de experiencias para decidir sobre la construcción de modelos propios.	El no completar la modificación de los efectos del proyecto con las herramientas adecuadas, implicó carecer de un marco de resultados actualizado, de la definición de líneas estratégicas y resultados esperados, y de una teoría de cambio vigente, todo lo cual dificultó para DCAF y COSUDE el seguimiento y monitoreo del avance hacia efectos.
La metodología de codiseño practicada sistemáticamente por DCAF, retribuye en la	La relevancia de prever los riesgos en materia de avance y sostenibilidad de los procesos,

apropiación de los procesos por parte de la PNH.	cuando estos dependen de voluntades políticas que cambian.
La presencia física de DCAF en las instalaciones de la SEDS favorece el diálogo permanente, el seguimiento de acuerdos, la apertura de espacios y la incidencia política para avanzar hacia los efectos del proyecto.	La transversalización del enfoque de derechos humanos debe ser explícita. Iniciativas relevantes para la sociedad hondureña como las que emanan de la PNH deben priorizar este enfoque. Organismos especializados en la materia deben coparticipar en los procesos promovidos por el proyecto.
Las vinculaciones entre el proyecto Asesoramiento Policial con EmPoderaT y el Programa Territorial, ha contribuido a complementariedades relevantes en beneficio de la modernización e institucionalización de la PNH.	Un mejor diálogo del proyecto con la cooperación, en intereses comunes, podría haber optimizado recursos, articulado complementariedades y fortalecido conjuntamente el empoderamiento institucional de la PNH.
El apoyo del proyecto al diseño de planificaciones estratégicas en varias instancias policiales aportó a fortalecer la institucionalidad y a organizar la agenda y recursos de la policía.	

VII. CONCLUSIONES

1. Parte del fortalecimiento de las instituciones de Honduras es la reforma policial. Se pretende una policía más efectiva, moderna, respetuosa de los derechos humanos, del debido proceso y que goce de la confianza de la ciudadanía. La reforma policial en Honduras es un componente estratégico de la seguridad ciudadana y su orientación es hacia una policía comunitaria, en el sentido de conjugar la acción policial con la participación ciudadana, contando con políticas sociales preventivas y de rendición de cuentas. Pero la implementación de estas políticas enfrenta obstáculos, tanto políticos como institucionales y sociales. De allí la relevancia del proyecto Asesoramiento Policial, que está contribuyendo significativamente a la modernización de la PNH y a la mejora de sus procesos. Las diferentes intervenciones del proyecto, organizadas en líneas estratégicas clave, han generado una serie de modelos y productos que están variando la dinámica y prácticas policiales, rumbo a los objetivos de la reforma policial hondureña.

2. DCAF ha sido un socio estratégico de COSUDE para alcanzar los logros del proyecto. Con DCAF la cooperación suiza ha alcanzado otro nivel caracterizado por mayor incidencia en la PNH. DCAF ha puesto en práctica metodologías exitosas de asesoramiento y asistencia técnica para lograr los productos del proyecto, y que los mismos sean apropiados por la PN. Especialmente, se ha facilitado acceso a conocimientos y experiencias regionales e internacionales relevantes, lo cual concluye en la construcción conjunta de diferentes modelos policiales, adaptados al contexto hondureño y a las necesidades de la policía.

3. Los procesos iniciados por el proyecto están en transición para su aprobación e institucionalización. No obstante, se han sentado condiciones en mandos medios para que los modelos surgidos ya estén siendo apropiados y probados, proporcionando conocimientos y habilidades que apoyan la modernización del servicio policial, en línea con una policía más profesional y eficiente. Son modelos que incluyen la creación de nuevos mecanismos de control

externo de las fuerzas policiales, así como transformaciones en la organización y gestión interna, que buscan ganar la confianza ciudadana. Sin embargo, su aprobación y sostenibilidad depende, mínimamente, de decisiones políticas de las más altas autoridades en materia de seguridad, asimismo, de la acogida formal por el Sistema de Educación Policial. Esta dependencia de voluntades políticas trasciende las posibilidades del proyecto y de su implementador DCAF. Se espera que una vez se tomen las decisiones al respecto, los modelos sean promovidos, impulsados e irradién el currículo académico de la policía para su institucionalización y práctica a todo nivel.

4. Un proceso de reforma, formación, modernización e institucionalización policial debe estar fundamentado en los derechos humanos, principalmente porque este tema no siempre es parte de la ejecución de las prácticas policiales. COSUDE ha sido insistente sobre esta materia en sus relaciones de cooperación con la SEDS y la PNH. Otro componente indispensable es la formación en perspectiva de género. De esta manera, género y derechos humanos deben ir de la mano, y estar presentes en la cooperación suiza de manera transversal y de forma directa. El proyecto Asesoramiento Policial ha implicado importantes avances en ambos sentidos, sin embargo, el tema género ha sido más explícito. Contrariamente, derechos humanos no ha constituido, según arroja la evaluación, el foco principal de las intervenciones programáticas.

5. Las organizaciones de la sociedad civil han tomado parte en el movimiento de reforma policial en Honduras. Se espera, por lo tanto, que sean parte de los procesos de reforma y cambio de la PN. Considerese que los modelos generados por el proyecto no crean confianza por sí solos; de hecho, la policía aún con ellos no se instala como una institución de confianza. Es un reto permanente y constante de la policía mejorar la confianza y eso depende de su desempeño. Pero también es un reto del proyecto acercar los modelos generados a la ciudadanía, con participación de la PNH, especialmente cuando el mismo proyecto arroja que las percepciones públicas respecto a la policía han mejorado.

VIII. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones han sido elaboradas a partir de consultas específicas a las personas entrevistadas. Se han dividido en dos segmentos: a ser implementadas a corto plazo y a ser considerados en una segunda fase el proyecto:

8.1 Recomendaciones para implementar a corto plazo:

i. **Diálogo político de alto nivel entre COSUDE y las nuevas autoridades:** Es importante que COSUDE como cooperación inicie lo más pronto posible comunicación con las nuevas autoridades de la SEDS y de la PNH para que estas conozcan sobre el proyecto, sus logros y relevancia, a fin de dar sostenibilidad a los productos alcanzados y avanzar hacia los pendientes.

ii. **Socialización de productos con sociedad civil:** Se recomienda a DCAF coordinar con las instancias respectivas de la PNH la socialización a nivel nacional de los productos logrados, como el modelo de uso de la fuerza, e involucrar a la OACNUDH para el aval internacional.

iii. **Revisar la transversalización y concreción del enfoque de derechos humanos en el proyecto:** COSUDE y DCAF deben asegurarse de que la promoción y la protección de los derechos humanos sea el foco del proyecto, de tal manera que cuando se formulen las intervenciones programáticas el objetivo sea siempre la realización de tales derechos. Desde la reforma policial, este enfoque debe estar orientado en doble vía: la identificación de las obligaciones de los titulares de deberes y el fortalecimiento de sus capacidades para cumplir con ellas; y la reivindicación de derechos de los titulares de estos, en este caso, la sociedad hondureña.

iv. **Reconocer las posibilidades de articulación con otra cooperación en temas comunes:** COSUDE y DCAF deben alinear sus intereses con otros donantes, armonizar enfoques y acciones

para evitar duplicidad y descoordinación. Se aportaría a simplificar procedimientos, compartir información y ser óptimos en el impacto

v. **Avanzar sistemáticamente en el efecto 3 del proyecto.** DCAF debe aprovechar su posicionamiento en la PN para impulsar más sistemáticamente el proceso de formación y capacitación desde el sistema educativo policial, a fin de que la institución policial cuente con un personal policial calificado y mejor capacitado y entrenado, que brinde servicios de prevención desde un modelo de calidad que sólo puede ser evidenciado y certificado por la policía comunitaria y que su papel en la represión del delito sea efectivo y bien evaluado por la ciudadanía, así como por otras instituciones u organizaciones de la sociedad civil, del sistema nacional de derechos humanos y de los órganos de protección de derechos humanos a nivel internacional.

vi. **Esbozo de un plan de acción para incidir en la PNH respecto a la estrategia de Tutoría y Mentoría:** COSUDE, EmPoderaT y DCAF deben establecer un plan de acción para incidir en la creación y consolidación de la unidad correspondiente en la Dirección de Educación. Eso pasa necesariamente por la definición de responsabilidades, para claridad de todos y, sobre todo, para no generar expectativas no compartidas entre los socios estratégicos.

vii. **Diseño de instrumentos de monitoreo y evaluación:** DCAF debe implementar prontamente un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto con los respectivos instrumentos de gestión, a efecto de contar con información sobre el desempeño del proyecto y alimentar la toma de decisiones de manera más asertiva, y generar las mejoras necesarias. El sistema le permitirá, entre otros, identificar el avance hacia los resultados esperados y reconocer los resultados no esperados. También dará mayor visibilidad del impacto del programa y en esta línea podrá mejorar sus informes al donante.

Se recomienda igualmente a DCAF interiorizar la relevancia de la sistematización de los procesos exitosos que promueve, para la consideración de las buenas prácticas y la replicabilidad de los aprendizajes.

8.2 Recomendaciones para la nueva fase del proyecto:

La segunda fase debe partir necesariamente de las experiencias de la primera fase y retomar los procesos pendientes que implican mayor fortalecimiento institucional de la PNH, con miras a su modernización y profesionalización, aunado a la necesaria confianza ciudadana. Al preguntar expresamente sobre el tema, la evaluación recogió las siguientes opiniones:

En términos generales se recomienda:

i. El nuevo programa deberá transversalizar los enfoques de género y derechos humanos y establecer un sistema de operación y de evaluación para garantizar que ambos estén efectivamente presentes durante la vigencia programática.

ii. La alianza de DCAF con DMAICE resultó estratégica y exitosa. Se recomienda a DCAF que en la siguiente fase continúe fortaleciendo esta relación, especialmente aportando a responder a las urgentes necesidades de fortalecimiento de esta instancia para cumplir con su mandato en materia de modernización de la PNH.

iii. En materia de fortalecimiento institucional, DCAF fue asertivo en promover, apoyar y participar en la construcción de planificaciones estratégicas y planes operativos. Se le recomienda aportar en la revisión, actualización e implementación de las nuevas directrices, reglamentos, políticas y decretos emitidos para fortalecer el rol de cada una de las divisiones y subdivisiones de la institución, a fin de mejorar en la prestación del servicio policial a la comunidad.

iv. Fortalecer las intervenciones en materia de incidencia frente al sistema de educación de la policía para que los modelos sean institucionalizados mediante los planes de estudios de cada institución educativa y puedan llegar a todas las escalas de la policía. Es una forma de impactar en la formación policial y correlativamente en la cultura y dinámica policial.

v. Como gestión del conocimiento trabajar en dos líneas principales: 1) la sistematización de las principales experiencias para que los procesos llevados a cabo para alcanzar los productos sean una fuente de aprendizaje; y 2) identificar los procesos y productos con potencial de ser escalables y replicables, en la misma institución policial, y a nivel nacional e internacional.

En términos específicos se recomienda:

vi. **Priorizar el trabajo con el Sistema Educativo Policial -SEPOL-** por resultar estratégico para encauzar modelos susceptibles de mejora continua y favorecer el proceso de transformación desde la doctrina de la policía para la prestación del servicio policial con eficiencia, eficacia y con buena aceptación en las comunidades. Además, la formación de las y los funcionarios policiales, tanto de escala básica como de oficiales ha sido señalada como una prioridad, porque de ahí deriva realmente la transformación y el cambio de cultura policial. La formación, por lo tanto, debe ser un eje fundamental en la segunda fase del proyecto, especialmente sobre los temas desarrollados por el proyecto como género, tutoría y mentoría, y uso de la fuerza. También es oportuno incidir en la definición de los perfiles de selección de aspirantes de primer ingreso, tanto a la escala básica como de oficiales, y así lograr un mejor perfilamiento por competencias y vocación de quienes estarán siendo formados, capacitados y entrenados en el nuevo modelo sobre el uso de la fuerza y con perspectiva de interiorización del nuevo policía comunitario.

vii. **Continuar con el tema de policía comunitaria.** Aunque existe un modelo aprobado, una guía y capacitación, se requiere la estandarización del modelo. Esto implica también una medición o evaluación de cómo se está interpretando ser un policía comunitario. Es una investigación aplicada sobre la práctica de la policía comunitaria, principalmente porque desde el 2014 no se realiza una sistematización sobre la materia. Esta investigación va más allá de la recopilación de buenas prácticas que está en la agenda actual del proyecto. También debe aportarse a la reglamentación del modelo, lo que facilitaría su implementación en territorios. Se trata de favorecer una política institucional que impulse el modelo de PC.

viii. **En igualdad de género:** Promover y aportar al diseño del plan de acción de género basado en los resultados de la autoevaluación e impulsar una política institucional de género. Se recomienda que esta política sea articulada con otra cooperación para una acción conjunta, por lo cual resulta relevante también coordinar con la DMAICE la posibilidad de dirigir recursos de la cooperación al fortalecimiento de la unidad de género.

ix. **Modelo único de uso de la fuerza:** El sistema de educación de la policía está integrado por ocho diferentes escuelas. Debe incidirse en la construcción de una currícula sobre la materia que irradie todo el sistema educativo policial. Por otra parte, DCAF y DMAICE pueden definir una ruta de trabajo que signifique un mejoramiento para el desempeño en cada una de las unidades estratégicas de la PNH para la implementación del “Modelo Único sobre el Uso de la Fuerza” y así medir los resultados, toda vez se cuente con instrumentos idóneos de evaluación y seguimiento a quienes desempeñan funciones de apoyo a la función policial. En este sentido se sugiere diseñar indicadores o dimensiones de desempeño según se trate de logros en el desempeño de la función policial con calidad, productividad, a fin de evitar los tipos de errores tácticos que llevan a usos excesivos de su función de servicio público.

x. **Tutoría y Mentoría:** Debe impulsarse que el Sistema de Educación retome los resultados del pilotaje realizado en este tema y que se mejore el rol de los formadores. Sostener un fuerte diálogo político para que la unidad de tutoría y mentoría adscrita a la Dirección de Educación se consolide,

con recursos humanos, técnicos y económicos. Esta unidad requiere respaldo político tanto de la PNH, como de la cooperación.

xi. **Con DIDADPOL:** Como instrumento externo para la rendición de cuentas de la PNH, la nueva fase del proyecto debe prever la actualización de conocimientos de esta instancia, especialmente en materia de conocimiento sobre los temas que son relevantes en la modernización y profesionalización de la policía, como policía comunitaria, uso de la fuerza, derechos humanos, igualdad de género. Esto es relevante para que sus recomendaciones estén ajustadas al contexto. También se recomienda un análisis sistemático del nivel de recepción de las autoridades de la policía respecto de las recomendaciones de la DIDADPOL, toda vez que este es un factor determinante para la confianza ciudadana. La rendición de cuentas efectiva puede cambiar la percepción de la ciudadanía sobre la institución policial.

IX. ANEXOS

- I. Términos de Referencia.
- II. Teoría de Cambio avalada por DCAF.
- III. Listado de personas consultadas y técnicas de levantamiento de información utilizadas - internal only
- IV. Estudio de caso: Modelo Único de Uso de la Fuerza.
- V. Listado de documentos consultados en la evaluación.
- VI. Matriz de Evaluación.
- VII. Preguntas priorizadas en la evaluación y su agrupación temática.
- VIII. Matriz de avance hacia Resultados.
- IX. Matriz de Sostenibilidad Política.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Federal Department of Foreign Affairs FDFA
Swiss Agency for Development and Cooperation SDC
Swiss Cooperation Office Tegucigalpa

Terminos de Referencia

**Oficina de Cooperación Suiza y Agencia Consular en
Honduras**

**Seguridad Ciudadana: componente
“Asesoramiento policial”
implementado por DCAF**

Evaluación intermedia DCAF

Duración: 30 días

Tegucigalpa, Septiembre 2021

Tabla de contenido

1. Introducción	3
2. Antecedentes/ Contexto	3
3. Objetivo, alcance y enfoque de la evaluación.....	3
3.1. Objeto de evaluación	3
3.2. Finalidad y objetivo	4
3.3. Alcance.....	4
3.4. Preguntas de evaluación indicativas/ principales áreas de interés.....	4
4. Proceso de evaluación y metodología.....	5
4.1. Metodología de la evaluación	5
4.2. Duración del mandato de la evaluación	6
5. Productos.....	7
6. Documentos de referencia	8
7. Perfil y cualificaciones del/de la evaluador(a).....	8
8. Propuesta técnica y económica.....	8
9. Persona de enlace en la Oficina de Cooperación Suiza en Honduras.....	9

1. Introducción

El presente documento establece los requisitos relativos a la fecha de evaluación del Programa Seguridad Ciudadana Componente Asesoramiento Policial, el proceso y los criterios de selección.

Los Términos de Referencia (TdR) describen la finalidad, el contexto, los objetivos (incluidas las preguntas orientativas de la evaluación), el alcance y la metodología propuesta para la evaluación. También brindan información sobre el proceso de evaluación y los resultados previstos. Los términos de referencia se convertirán en un componente del contrato para este mandato de evaluación.

2. Antecedentes/ Contexto

Ante los altos niveles de violencia e inseguridad, el gobierno de Honduras lanzó una reforma de la Policía Nacional en 2011. Esta implica un cambio de la filosofía de la Policía Nacional desde un enfoque basado en la represión hacia la prevención. La reforma incluye una revisión y transformación de todo el sistema de educación policial, así como un proceso largo de certificación de todos los policías. En su conjunto, la reforma aspira a la dignificación de la carrera policial y a recuperar la confianza de la ciudadanía.

La Cooperación Suiza en Honduras apoya desde 2012 el proceso de modernización de la Policía Nacional de Honduras con el objetivo de fortalecer la integridad institucional y el enfoque de policía comunitaria basado en prevención. En un primer instante (2013-2017), este apoyo se realizó principalmente a través de un aporte a la operación en curso del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), apoyado por un backstopping por parte del Geneva Centre for Security Sector Governance (DCAF).

En base a las lecciones aprendidas de esta primera experiencia, inició en 2018 un nuevo programa de cuatro años (agosto 2018- agosto 2022), denominado Seguridad Ciudadana, el cual está enfocado en el siguiente impacto: "Los ciudadanos en Honduras en general, y en el Golfo de Fonseca y la Mosquitia en particular, gozan de una vida más segura". El programa tiene tres componentes: i) una nueva donación al programa actual del BID para la mejora del sistema de educación policial y la infraestructura policial en el sur; ii) apoyo a la Secretaría de Seguridad (SEDS) a través de DCAF para fortalecer la integridad institucional de la Policía Nacional y sus mecanismos de gobernanza (Asesoramiento Policial); y iii) un componente territorial en el Sur y la Mosquitia enfocado en estrategias de prevención de violencia, la mejora de la cadena de justicia y la implementación de la reforma policial. En principio, los tres componentes funcionan de manera independientes, pero existen colaboraciones puntuales entre ellos, las cuales se sitúan alrededor de temáticas específicas.

3. Objetivo, alcance y enfoque de la evaluación

3.1. Objeto de evaluación

El objeto exclusivo de la presente evaluación es el componente "Asesoramiento Policial" del programa Seguridad Ciudadana de la COSUDE en Honduras (de aquí en adelante denominada "el proyecto").

El proyecto es implementado por DCAF y contribuye al impacto global del programa Seguridad Ciudadana mediante la siguiente jerarquía de objetivos:

Impacto: La Secretaría de Seguridad (SEDS) y la Policía Nacional (PNH), en colaboración con el sistema de justicia y seguridad, aumentan su integridad institucional y la eficacia, bajo principios de DDHH y meritocracia.

Efecto 1: A través de la modernización de Sistemas de Gobernanza Institucional y la mejora de sus procesos, la Policía Nacional aumenta su capacidad de supervisión interna y externa, reforzando su eficacia, eficiencia y de rendición de cuentas.

Efecto 2: La SEDS/PNH fortalece su modelo de servicio de Policía comunitaria basado en la confianza ciudadana.

Efecto 3: El Sistema de Educación Policial proporciona conocimientos y habilidades que apoyan la modernización del servicio policial.

El proyecto inició formalmente en agosto de 2018, pero las actividades propiamente comenzaron a inicios del 2019. DCAF logró instalar una oficina en la sede de la Secretaría de Seguridad (SEDS). Con la excepción del BID, COSUDE es el único donante que cuenta con este tipo de acceso privilegiado a la PNH. Gracias a esta cercanía, DCAF logró establecer relaciones de trabajo estrechas con miembros del alto mando, así como direcciones claves de la PNH, en particular con DMAICE (Dirección de Modernización, Asuntos Interinstitucionales y Cooperación Externa). La reputación de DCAF como

centro de excelencia en el tema de reformas al sector de seguridad constituye un elemento clave que fortalece la legitimidad de DCAF vis-à-vis la SEDS y la PNH.

DCAF se concentra en el fortalecimiento de procesos de modernización internos. Estos se enfocan en la gobernanza y gestión institucional y se orientan en las prioridades de la PNH. El implementador emplea una metodología basada en el asesoramiento y la asistencia técnica y facilita el acceso a conocimientos y experiencias regionales e internacionales relevantes. Asimismo, el programa tiene un fuerte enfoque en el tema de género tanto como temática transversal como asunto principal.

Hasta la actualidad, DCAF logró implementar un gran número de actividades, apoyando a la PNH con procesos de transformación institucional de mayor alcance. Las actividades continuaron durante la pandemia del COVID-19, pero principalmente de forma virtual. A comienzos del 2021 se retomaron actividades presenciales con mayor frecuencia.

3.2. Finalidad y objetivo

La evaluación tiene la siguiente finalidad: Realizar el proceso de evaluación del proyecto para generar información sobre los avances del mismo a nivel de los efectos y el impacto planeados (y no planeados) con el fin de crear una base de conocimientos sobre la cual COSUDE pueda decidir sobre la pertinencia y el alcance de una eventual fase de salida (septiembre 2022-junio 2024) con su potencial orientación y concentración estratégica.

El objetivo de la evaluación es analizar en qué grado el proyecto está cumpliendo/ alcanzando sus objetivos a nivel de efectos e impacto según el Marco de Resultados y la Teoría de Cambio en términos cualitativos y cuantitativos. Asimismo, se deben visibilizar posibles divergencias respectivamente efectos no intencionados. La evaluación debe mostrar claramente cuáles han sido los avances del programa a nivel de efectos e impacto hasta la actualidad con una mirada específica en la relevancia, eficacia y el impacto del proyecto.

3.3. Alcance

La evaluación se concentrará en el componente Asesoramiento Policial del Programa Seguridad Ciudadana de COSUDE, el cual es implementado por DCAF y se orientará en las preguntas indicativas detalladas a continuación.

El marco temporal se limita a la fase actual, desde su inicio en agosto 2018 a la actualidad.

El componente no tiene un enfoque geográfico específico dado a que el proyecto interviene a nivel nacional, es decir a nivel de la SEDS. Es por esto que la evaluación se desarrollará principalmente en Tegucigalpa. Según la disponibilidad de miembros claves de la PNH, se podría puntualmente dar la necesidad de viajar a localidades aledañas a Tegucigalpa (ej. Támara) o la zona Sur del país (ej. Choluteca).

3.4. Preguntas de evaluación indicativas/ principales áreas de interés

Relevancia	<ul style="list-style-type: none">• ¿En qué medida el proyecto responde a las prioridades de la PNH/ al proceso de reforma de la PNH?• ¿En qué medida la jerarquía de objetivos propuesta por el proyecto sigue vigente?• ¿Cuál es la percepción de la PNH del proyecto? ¿Qué tipo de valor agregado/ diferencia hace el programa desde la perspectiva de la PNH?• ¿En qué medida hay una consistencia entre las actividades y resultados por un lado y los efectos intencionados por otro lado?• ¿El enfoque de trabajo es pertinente para trabajar las principales problemáticas que el proyecto pretende resolver? y en particular: ¿en qué medida el enfoque de trabajo es apto considerando la lógica de funcionamiento de la PNH y la SEDS?• ¿Cuál es el balance del análisis de riesgos y supuestos del plan operativo de fase (ProDoc)?• ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades emergentes frente a cambios en el contexto?
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none">• ¿Se aplicó la intervención de desarrollo sobre la base de un enfoque orientado a los resultados?• ¿Es adecuado el sistema de monitoreo establecido para estipular el impacto del proyecto en función de su objetivo a nivel de efectos/ impacto?
Eficacia	<ul style="list-style-type: none">• ¿En qué medida el proyecto está cumpliendo con los objetivos a nivel de efectos e impacto previstos?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué forma las actividades del programa contribuyen al logro de los efectos e impacto previstos? • ¿En qué medida se pueden atribuir posibles cambios a nivel de efecto e impacto a las actividades del proyecto? ¿Cómo se comprueba que estos cambios no fueron incentivados por otros factores ajenos al programa? • ¿En qué medida las hipótesis de cambio son pertinentes? • ¿Qué factores influyen/ habrán influido los logros de proyecto (o la ausencia de estos) a nivel de los efectos e impacto?
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de cambio de comportamiento y/o funcionamiento institucional se logra identificar hasta el momento? • ¿A qué tipo de cambio de comportamiento y/o funcionamiento institucional contribuyó el proyecto hasta el momento? • ¿Los procesos apoyados por el programa lograron crear incidencia institucional? • ¿Qué tipo de procesos de cambio fomenta el proyecto a nivel de efectos (planeados o no)? • ¿Qué impacto tuvo el proyecto hasta el momento en cuanto al proceso de modernización de la PNH, tomando en cuenta los objetivos del proyecto? • ¿Qué influencia tiene el proyecto a nivel de los efectos y el impacto estipulados? • ¿En qué medida los logros reales del proyecto a nivel de efectos/ impacto corresponden con lo planeado? • ¿Qué parte del programa tuvo el mayor impacto? • ¿Cómo define la PNH el impacto del programa?
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los cambios alcanzados a nivel de efecto e impacto son sostenibles? • ¿Qué garantías hay que los logros a nivel de efectos/ impacto se mantendrán una vez que finalice el proyecto? • ¿Qué factores podrían potenciar los logros del proyecto a nivel de los efectos/ impacto o impedir que continúen? • ¿Se da una apropiación de las actividades y efectos del proyecto por parte de la PNH y la SEDS? • ¿Tiene la PNH y SEDS la capacidad de continuar las actividades del proyecto de forma independiente (ej. disponibilidad de recursos financieros) y adaptar sus estrategias a condiciones cambiantes? ¿Disponen de capacidades para resolver problemas (ej. capacidad técnica)? • ¿Qué tipo de medidas institucionales, financieras o técnicas podrían ser implementados para potenciar las probabilidades que las actividades del proyecto continúen después de su finalización?

4. Proceso de evaluación y metodología

4.1. Metodología de la evaluación

El enfoque será un proceso de evaluación que combine una evaluación externa y una evaluación participativa/ interna que se realicen paralelamente. La evaluación externa se puede alimentar de los hallazgos de la evaluación participativa/ interna.

La evaluación participativa/ interna es facilitada por el/ la evaluadora y propicia un espacio de análisis y autorreflexión para el equipo de DCAF en Honduras. Es posible involucrar en momentos puntuales, miembros de la PNH. Mediante la evaluación participativa, el equipo de DCAF desarrolla una comprensión común de a) lo que es un avance/ logro a nivel de efecto/ impacto (enfoque en cambios de comportamientos/ procesos institucionales), b) de los alcances del programa a nivel de efectos/ impacto tomando en cuenta el Marco de Resultados y c) de las perspectivas realistas que tiene el proyecto para cumplir con efectos durante una posible fase de salida. En particular, el equipo crea un entendimiento compartido de cómo o en qué medida las actividades desarrolladas efectivamente influencian cambios a nivel de los efectos/ del impacto.

El/ la evaluadora realizará la evaluación participativa/ interna diseñando y facilitando talleres de reflexión grupal, entrevistas grupales y proponiendo metodologías similares que sean pertinentes.

La evaluación externa se basa en una consulta de actores claves que participan en el proyecto/ están asociados al proyecto. La metodología consistirá en entrevistas con actores claves (según una lista predefinida, véase punto 6) y estudios de documentos del proyecto (informes, POAs etc.). La evaluación externa debe crear una base de conocimientos completa, exhaustiva y detallada de los alcances del proyecto a nivel de los efectos y el impacto hasta la actualidad. Es decir, la evaluación externa consiste en una valoración externa cualitativa y cuantitativa del desempeño del programa, del alcance de los

objetivos y resultados y de las perspectivas del programa desde la mirada externa. Asimismo, la evaluación externa brinda una primera propuesta de opciones estratégicas/ escenarios prospectivos con respecto a efectos, resultados, alcance, estrategia de intervención, mecanismo de articulación a lo externo y/u otros temas pertinentes a reforzar en la formulación de la fase de salida.

Como parte de la consultoría, el consultor/ la consultora desarrolla la metodología concreta de los dos tipos de evaluación arriba mencionados en estrecha coordinación con la Jefa Adjunta de la COSUDE. Se espera que las actividades y entrevistas se realicen de manera presencial con todas las medidas de bioseguridad. Las dos partes de la evaluación deben estar en equilibrio. De la misma forma, los hallazgos de las dos evaluaciones se deben presentar en un solo documento de informe de evaluación.

4.2. Duración del mandato de la evaluación

- La duración de la evaluación es de máximo 9 semanas¹ a partir de la firma del contrato con un máximo de 30 días hábiles de trabajo.
- El mandato se estructura de la siguiente manera (a revisar y concretizar por parte del/ de la consultor/a):

Actividades (en orden cronológico)	Cantidad de días sugeridas	Responsabilidades
Reunión inicial con COSUDE	0.5	COSUDE; consultor(a)
Primera revisión de proyectos claves del proyecto (ej. Documento de Proyecto, Marco de Resultados etc.) y realización de primeras entrevistas, talleres etc.	3	Consultor(a)
Preparación del proyecto de informe inicial: definir los objetivos y preguntas de evaluación, diseño de la evaluación, metodología etc.	2	Consultor(a)
Entrega del proyecto de informe inicial	n/a	Consultor(a)
Retroalimentación sobre el proyecto de informe inicial por parte de la COSUDE	n/a	COSUDE
Finalización y entrega del informe inicial en base a la retroalimentación de la COSUDE	0.5	Consultor(a)
Preparación logística y administrativa para la recolección de información (ej. entrevistas, entrevistas con grupos focales, talleres de evaluación etc.)	1.5	Consultor(a); COSUDE
Ejecución de la evaluación (evaluación participativa y evaluación externa) con revisión detallada de los documentos escritos (ej. Documento de Proyecto, Marco de Resultados informes etc.), recolección de información (llevar a cabo las entrevistas, entrevistas con grupos focales, talleres de evaluación etc.)	11	Consultor(a)
Reunión de fin de ejecución de la evaluación	0.5	Consultor(a)
Ánalisis de información y preparación del proyecto de informe de evaluación	4	Consultor(a)
Entrega de proyecto de informe de evaluación	n/a	Consultor(a)
Retroalimentación sobre el proyecto de informe de evaluación por COSUDE y partes interesadas del proyecto (definidos por COSUDE)	n/a	COSUDE
Elaboración y entrega a COSUDE del informe de evaluación final , tomando en cuenta la retroalimentación sobre el proyecto de informe de evaluación por parte de COSUDE	2	Consultor(a)
Management Response de la COSUDE²	n/a	
Total	25	-

¹ En el momento de la firma del contrato se definirá la repartición de las 9 semanas, tomando en cuenta los festejos de fin de año y, por consiguiente, la ausencia de actores claves. Esta información se incluirá en el contrato.

² COSUDE se reserva el derecho de organizar eventualmente una divulgación amplia de los resultados de la evolución al interior de la institución, contando con la participación del/ de la evaluador/a. Esto tendrá una duración de menos de 0.5 días. COSUDE tomará la decisión en el transcurso de la evaluación y notificará al/ a la evaluadora de antemano.

5. Productos

Lista de los productos y actividades esperados:

1. **Informe inicial** que define los objetivos y preguntas de evaluación, diseño de la evaluación, metodología, preguntas de evaluación etc. que contiene por lo menos la siguiente información (máximo 10 páginas):
 - la descripción del proyecto/ intervención de desarrollo;
 - los objetivos y preguntas definitivas de evaluación;
 - un resumen de los documentos revisados;
 - características sobre la metodología de evaluación (incl. fortalezas y limitaciones) y aspectos de evaluación;
 - un marco analítico para responder a las preguntas de evaluación con escalas de evaluación que se usarán para evaluar la información, las fuentes de datos y la recopilación, el muestreo y los indicadores clave;
 - marco(s) conceptual(es) para usar en la evaluación (incluyendo un borrador de la teoría del cambio);
 - cronograma propuesto;
 - los resultados de la primera ronda de entrevistas y examen documental;
 - primera lista de entrevistados;
 - conclusiones iniciales si existen;
 - estructura provisional del informe de evaluación.
2. Preparación de una reunión de fin de ejecución de la evaluación
 - Tras la ejecución de la evaluación, el/la evaluador(a) debería organizar un taller de rendición de cuentas a fin de compartir las primeras conclusiones, discutir con COSUDE y las partes interesadas del proyecto (que serán definidos por COSUDE), así como para recibir comentarios de su parte. Esto ayudará a la redacción del informe.
3. Elaborar un **Proyecto de informe de evaluación**

El proyecto de informe debería incluir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación. Los hallazgos y resultados de los dos tipos de evaluación (evaluación participativa/ interna y evaluación externa) se deben presentar por separado y distinguir claramente. Al mismo tiempo se deben señalar eventuales congruencias y coherencias de manera explícita.

La COSUDE y las partes interesadas del proyecto comentarán el proyecto de informe, enfocándose en la compleción, el lenguaje, la estructura, la inteligibilidad y cualesquiera imprecisiones fácticas. El/la evaluador(a) debería finalizar el informe teniendo en cuenta estos comentarios.
4. **Informe de evaluación final**

El informe debe escribirse en español, estar estructurado de forma lógica, contener hallazgos basados en pruebas, conclusiones, lecciones y recomendaciones, así como sus correlaciones. Toda la información que no sea relevante para el análisis general deberá trasladarse al anexo. El informe debe responder en detalle las preguntas de evaluación y las esferas prioritarias clave. Debe incluir entre 6 y 10 recomendaciones específicas formuladas para el proyecto, e identificar las acciones necesarias requeridas indicando el responsable, y los posibles cronogramas (si procede). El informe de evaluación no debe exceder 20 páginas, incluido un resumen ejecutivo (2-3 páginas), excluyendo los anexos. El informe debe contener referencias claras a la información/los datos importantes disponibles en los anexos.

Propuesta de estructura del informe de evaluación:

1. Portada
2. Índice
3. Siglas y abreviaciones
4. Agradecimientos
- Resumen ejecutivo
- Introducción
- Descripción del proyecto
- Hallazgos, incl. resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones y lecciones aprendidas

5. Anexos (obligatorio)
 - Pliego de condiciones
 - Checklist de valoración rellenada
 - Lista completa de partes interesadas y otras partes consultadas y entrevistadas
 - Descripción detallada del proceso de revisión, incluidas fuentes de datos y posibles debilidades y limitaciones metodológicas
 - Análisis de la lógica de intervención (marco lógico o índice): en qué medida se han alcanzado los objetivos
 - Otros elementos para entregar que se requerían en el pliego de condiciones
5. Rellenar **Checklist de valoración (documento será proporcionado por COSUDE)**. Se espera que el/la evaluador(a) entregue una checklist de valoración para los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE completada para la evaluación del proyecto. El documento debe adjuntarse al informe de evaluación final.

6. Documentos de referencia

Tras la firma del contrato, la jefa adjunta de la OfCo Honduras compartirá los documentos claves como, por ejemplo:

- Documentos respecto al programa, ej. documento de proyecto, marco de resultados, solicitud de crédito, Plan Operativo Anual (POA), informes etc.
- Lista de personas tentativa para las entrevistas
- Estrategia de Cooperación América Central 2017-2021 y Programa de Cooperación 2022-2024

7. Perfil y cualificaciones del/de la evaluador(a)

Ante la magnitud de la evaluación, COSUDE busca un equipo de máximo 2 evaluadores/as o un/ una evaluador/a con capacidad demostrada de poder implementar un proyecto de evaluación del alcance descrito de manera profesional y exitosa.

- Profesional(es) con educación superior de las áreas afines a las Ciencias Sociales, Historia, Derecho, cooperación para el desarrollo; preferiblemente con formación continua o postgrado en temas relacionados con la reforma del sector de seguridad
- Experiencia laboral consolidada en proyectos/ programa financiados por la cooperación externa
- Amplia experiencia en evaluación de programas y proyectos de desarrollo apoyados por la cooperación internacional, (ocho a diez años de experiencia específica).
- Amplio conocimiento del contexto político, social, jurídico e institucional hondureño, sus tendencias, preferiblemente con conocimientos del sector de seguridad hondureño, las estrategias y prioridades sectoriales, así como sus principales actores (en particular la Policía Nacional de Honduras)
- Amplia experiencia en facilitar procesos de evaluación (internas y externas) con enfoque participativo y multiactor.
- Dominio de metodologías y herramientas de evaluación desde una perspectiva de revisión interna por los propios actores y desde la perspectiva externa – estratégica y prospectiva.
- Buen conocimiento de los principios de equidad de género y gestión de programas sensible al conflicto.
- Buen manejo en la facilitación – sistematización de talleres y manejo de herramientas de evaluación.
- Excelentes capacidades analíticas y de síntesis
- Excelente manejo (oral y escrito) del español, preferiblemente de lengua materna, e conocimientos intermedios del inglés.
- Por lo menos una persona debe contar con amplia experiencia en liderar equipos de evaluación.
- Buen manejo en la co-facilitación – sistematización de talleres.

8. Propuesta técnica y económica

Para la postulación de ofertas, se debe presentar una propuesta técnica y económica por separado, considerando los siguientes detalles:

Propuesta técnica: La oferta técnica debe responder de manera clara y concreta a los requerimientos de los presentes TdR y debe contener la siguiente información:

- Experiencia específica en facilitación de procesos de evaluación de programas y proyectos de naturaleza similar.
- Adjuntar hoja de vida resumida de especialistas propuestos que dé cuenta del perfil requerido.
- Explicación precisa de cómo lograr los objetivos y productos esperados de la consultoría.

- Diseño metodológico del proceso de evaluación combinada evaluación externa/evaluación participativa/ interna. Metodología que será validada al inicio de la consultoría y consolidada en estrecha coordinación con COSUDE en el Informe inicial de evaluación [véase capítulos Cronogramas (4.2) y Productos (5.)].
- Plan preliminar con propuesta de cronograma detallado de trabajo (orientado en el Cronograma (4.2) arriba mencionado). Plan que en principio será discutido con y aprobado por COSUDE e igualmente consolidado en el Informe inicial de evaluación.

Oferta económica: La oferta económica deberá ser calculada en dólar estadounidense (USD) con detalles de honorarios (tarifa diaria efectiva) según cada especialista, días/consultor/a requeridos, costos de viaje (alimentación, hospedaje, transporte).

9. Persona de enlace en la Oficina de Cooperación Suiza en Honduras

Nina Astfalck, Jefa Adjunta de Cooperación Internacional de la Oficina de Cooperación Suiza en Honduras

ACTORES PRINCIPALES: SEDS/PNH, DIDADPOL, DCAF, COSUDE



La SEDS/PN aumentan su integridad y efectividad institucional dentro de un marco de derechos humanos y meritocracia

ANEXO. LISTA DE PARTICIPANTES Y TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN APLICADA
internal only

ANEXO IV: ESTUDIO DE CASO SOBRE MODELO ÚNICO DE USO DE LA FUERZA CONSTRUIDO CON INSUMOS DE DCAF Y REFLEXIONES DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN.

Alcanzar un MODELO ÚNICO SOBRE EL USO DE LA FUERZA por parte de la PNH por la mediación del proyecto, se considera un éxito, por lo tanto, un estudio de caso sobre este tema resulta relevante para el informe de evaluación, a fin de evidenciar una metodología practicada por DCAF que puede ser replicada en otros escenarios y países. Al efecto, se debe profundizar en la experiencia, de tal manera que queden expuestos todos los elementos que la caracterizaron. El estudio de caso tiene un enfoque de aprendizaje.

ESTUDIO DE CASO: MODELO USO DE LA FUERZA	
RELEVANCIA DE UN MODELO DE USO DE LA FUERZA	<p>Un modelo de uso de la fuerza es relevante en un proceso de transformación y modernización de la policía. Constituye el marco de actuación que asiste al funcionario de policía para dar una respuesta oportuna, profesional y legal en el cumplimiento de sus funciones y en atención a casos de su competencia. También define la relación que se entretiene entre la policía y la comunidad en el marco del uso de fuerza, un elemento que marca la diferencia entre los dos, debido al monopolio del estado en el uso de fuerza. Tener un modelo sobre el uso de la fuerza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite actualizar, crear y definir los planes de estudio en la capacitación de nuevos policías, la actualización en los cursos de ascenso y la educación continua de los integrantes de la carrera policial. • Soporta las actuaciones policiales en el correcto uso de la fuerza ante la comunidad en general, la sociedad civil, los organismos de control, entes judiciales y el ministerio público. • Es la base que guie al funcionario policial para la redacción de los informes de policía y la sustentación del uso de la fuerza y las armas de fuego en los determinados escenarios de actuación. • Permite a la policía justificar su uso de la fuerza con legalidad, proporcionalidad, necesidad, transparencia e integridad, demostrando que se actúa dentro de limitaciones que son parte del pacto entre la policía y la comunidad. • Ofrece una manera de interactuar que refleja el contexto actual y específico, así como la observancia de las normas internacionales, leyes nacionales y la situación dinámica debida al comportamiento del sujeto, todo desde una perspectiva de derechos humanos.
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	<p>El modelo de uso de la fuerza codiseñado entre DCAF y la PNH, y otros actores internacionales, cobra relevancia cuando es un hecho que desde hace 23 años Honduras no se detenía a revisar su modelo y su manual y construir uno específicamente contextualizado y que se adaptara a las necesidades institucionales y del país, en observancia a las normas nacionales e internacionales del uso de la fuerza, en estricto apego al respeto por los derechos humanos.</p> <p>El uso de la fuerza policial siempre ha sido un tema de interés social, político e institucional, y en ocasiones actúa como un aspecto coyuntural de alto impacto. A nivel global y especialmente en Latinoamérica, las actuaciones de los cuerpos de policía en cuanto al uso de la fuerza son frecuentemente cuestionadas por las acciones u omisiones que los oficiales ejecutan en sus procedimientos policiales. Eventos donde se puede observar la extralimitación de funciones y uso excesivo de la fuerza ejecutados por policías en sus actuaciones, ha generado un sentimiento generalizado de rechazo a cualquier procedimiento policial, llegando a cuestionar la legitimidad de la autoridad y disminuyendo la confianza de la ciudadanía en los cuerpos de policía. Honduras no es la excepción. Así las cosas, vemos cada vez más sociedades que exigen mayor supervisión y transparencia a los cuerpos de policía, cambios en los procedimientos con la ciudadanía, mayor respeto por los derechos humanos y reformas policiales exhaustivas.</p> <p>Para el caso de Honduras, luego de las protestas post electorales del 2017, la PNH ubicó en la agenda institucional la revisión del uso de la fuerza en todas las instituciones que lo ejercen y se hizo un esfuerzo en crear un anteproyecto de ley, lo cual no prosperó. No obstante, era un proceso urgente para el país. La escasez de normas legislativas e institucionales como (reglamentos,</p>

	<p>protocolos y procedimientos definidos, así como de programas de entrenamiento y políticas de accountability (rendición de cuentas) sobre uso de la fuerza policial, revelaron carencias importantes que demostraban la necesidad de generar escenarios de buena gobernanza del uso de la fuerza y de realizar una revisión a fondo de sus sistemas doctrinales, operacionales y procedimentales.</p> <p>Un análisis inicial permitió poner en evidencia la necesidad de modernizar en la Policía Nacional de Honduras toda su doctrina procedural, identificando que no cuenta con un manual y un modelo propio y contextualizado de uso de la fuerza. Es importante señalar que varios cooperantes habían intentado avanzar en el tema, sin éxito. Diferente suerte corrió la propuesta de COSUDE con DCAF. Fueron factores determinantes la neutralidad de Suiza, su cooperación de larga data con la PN y la especialidad de DCAF. DCAF logró posicionarse de manera efectiva con los intereses de la PNH, situación que resultó fundamental para la generación de este proceso exitoso.</p>
PRINCIPALES ELEMENTOS QUE DESTACAN EN EL PROCESO	<p>Reflexionar sobre el tema con un cuerpo de policía no es tarea fácil, porque especialmente, este asunto impacta en la cultura y en la forma cotidiana del quehacer policial. Por lo tanto, generar acercamientos y buscar entradas para abordar el tema fue un proceso complejo que implicó utilizar metodologías de co-diseño, con involucramiento de todas las partes necesarias para que lo construido causara sentido de pertenencia, contextualización y fuera sostenible en el tiempo. En el proceso desarrollado por DCAF se realizaron las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación actual con recomendaciones • Análisis del marco legal y normativo • Panel virtual de expertos • Construcción de publicaciones que apoyaran el proceso • Taller teórico-práctico de co-diseño del manual y modelo • Capacitación para la socialización de la experiencia <p>En la dinámica se construyeron herramientas que sólo fueron compartidas con la policía, para su uso e información, pues se trataba de un tema sensible, no abierto, y era necesario ganar la confianza de la policía. Por ejemplo, una cartilla del marco legal y normativo que aportara a la construcción del modelo. La manera robusta de la construcción de estos productos fue analizada por la PNH y su equipo legal, quienes los calificaron de alta calidad. Estos productos fueron presentados por DCAF al nivel de Directores de la PNH, demostrando la integridad del proceso y calidad de los productos. El enfoque fue el aumento de la confianza de la ciudadanía en la policía, al contarse con un documento que orienta sobre cuándo y cómo puede utilizarse la fuerza por la policía, apoyándoles en la justificación y la descripción de cuándo se constituiría en una falta.</p> <p>Los productos de conocimiento de DCAF fueron clave, porque ofrecieron una metodología en la construcción de los modelos de uso de fuerza al nivel conceptual. Se trataba de capacitar, pero realmente de cambiar mentalidades, no solamente tácticas. La policía comprendió también que tenía una deuda con la sociedad hondureña y era ahora de saldarla, a partir de un proceso de transformación y buenas prácticas por medio de la actuación policial con legitimidad frente a su comunidad. El éxito fundamental estuvo en la apropiación del proceso por parte de la PN, y que el mismo contara con la experiencia de una organización altamente especializada como DCAF. Conformado el modelo, fue presentado al directorio estratégico por la misma policía, aumentando el sentimiento de apropiación.</p>
LOGROS Y RESULTADOS ALCANZADOS	<p>Se estableció el Modelo sobre el Uso de la Fuerza para la PNH, que impulsó la construcción del manual sobre el uso de la fuerza, como instrumento con parámetros legales para el uso de la fuerza y de las armas de fuego, dirigidos a los funcionarios de la carrera policial ante situaciones de intervención policial, con base a la normativa nacional e internacional; para garantizar, la vida e integridad de las personas y el orden público con estricto respeto de los Derechos Humanos.</p>
FACTORES QUE INCIDEN PARA SU SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Que el nuevo liderazgo político y policial genere las autorizaciones y órdenes institucionales para la implementación del manual y modelo único sobre el uso de la fuerza. • Generar marcos legales que soporten su cumplimiento, especialmente en aquellas unidades policiales de choque. • Crear sistemas de monitoreo y evaluación de las actuaciones policiales en uso de la fuerza. • Emprender procesos de educación policial inicial y capacitación continua para todos los miembros de la carrera policial, con entrenamientos y reentrenamientos, fortaleciendo las competencias y habilidades del policía.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar policías que actúen como formador de formadores y puedan extender a nivel nacional las nuevas disposiciones operacionales en la materia. • Compartir la información en una manera apta con la comunidad y con organismos internacionales de derechos humanos para su validación.
APRENDIZAJES	
<ul style="list-style-type: none"> • BUENAS PRÁCTICAS. <ul style="list-style-type: none"> - Escenarios de co-diseño con la policía nacional de Honduras. - En la construcción del modelo y manual, seleccionar estratégicamente a los Oficiales de policía que participarían en los talleres. - Adaptación a las necesidades de la Policía Nacional en la materia. - Realizar un análisis legal y normativo, evidenciando que se cuenta con el respaldo jurídico suficiente para crear doctrina en el uso de la fuerza. - Crear la confianza con la policía, utilizando ejemplos tangibles. - No difundir doctrina o temas mediante publicaciones o capacitaciones, sin antes contar con procesos sólidos procedimentales autorizados por la institución. - Asegurar que la policía sintiera liderar el proceso, con apoyo de DCAF. 	<ul style="list-style-type: none"> • LECCIONES APRENDIDAS. <ul style="list-style-type: none"> - Abordar los temas con direcciones policiales que no tienen la capacidad estratégica ni operativa y por ende no podían contribuir con el proceso. - En el análisis situacional realizado, no se contó con información cuantitativa aportada oficialmente por las instituciones del Estado. - Hay que armonizar la cooperación externa, de acuerdo con las necesidades de los cuerpos de policía y la sociedad. - No olvidar centralizar o transversalizar el tema de género en todos los niveles de la PNH. - No olvidar establecer criterio para los participantes de la capacitación, incluyendo nivel fundamental de conocimiento y rango. - Necesidad de priorizar el enfoque de DDHH y contar con el apoyo de entidades especialistas en este enfoque en momentos determinados del proceso.
CONCLUSIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Haber logrado un modelo único de uso de la fuerza es un hito en la cultura policial y un éxito del proyecto Asesoramiento Policial. Destacó el trabajo colaborativo y el intercambio de experiencias, pero sobre todo los niveles de apropiación del proceso por parte de la PNH, a partir de una metodología práctica por DCAF. • DCAF logró que la policía analizara conceptual y jurídicamente el uso de la fuerza, en el marco de la obligación estatal de garantizar la seguridad ciudadana y el orden público. Pero el instrumento es a su vez una garantía de actuación de la policía para el uso legítimo de la fuerza. De este modo, el proyecto tiene un doble mérito: aportar a avanzar en la confianza de la ciudadanía en la policía, por un lado, y por otro, a empoderar y fortalecer la institucionalidad policial; y a modernizar las actuaciones policiales. 	
RECOMENDACIONES A FUTURO	
<ul style="list-style-type: none"> • Que la PNH integre en el Sistema Educativo Policial SEPOL el proceso de trabajo sobre el Modelo Único sobre el Uso de la Fuerza, en la medida que la norma legislativa indique su acoplamiento en el ordenamiento policial en las distintas instituciones académicas que se integran; • Que se reglamente dicho modelo al interior del Sistema Educativo Policial SEPOL, como modelo único para ser puesto en práctica al interior de la PNH; • Que se diseñe una malla curricular a partir del Manual ya elaborado y validado por la Dirección General y su personal directivo y operativo de la PNH; • Todo proceso de trabajo debe partir desde los intereses mismos de la PNH y con sentido de pertinencia policial y con un amplio contenido en derechos humanos; • Que se establezcan lineamientos y procedimientos nuevos a partir del Modelo Único sobre el Uso de la Fuerza, logrando un universo de formación y capacitación sobre el mismo en cursos especializados, tácticos y operativos en todos los niveles de la PNH; • Que se diseñen instrumentos de monitoreo, medición y evaluación sobre el desempeño de las operaciones policiales con relación a todos los grupos de poblaciones con que cuenta Honduras y con perspectiva de género, enfoque territorial e intersectorial. • Se socialicen los procedimientos, manuales y protocolos por medio de una estrategia de comunicación efectiva con las OSC y la comunidad en general; y, • Diseñar una estrategia de rendición cuentas sobre las bases de datos, resultados y estadísticas de manera amplia y transparente sobre las actuaciones policiales. 	

ANEXO. DOCUMENTOS CONSULTADOS Y REVISADOS PARA LA EVALUACIÓN DE MEDIO PERIODO DEL PROYECTO: ASESORAMIENTO POLICIAL

Nº	Documento	Nombre del archivo
1	Solicitud de Crédito del programa “Seguridad Ciudadana” y anexos (todo el programa del cual la componente “Asesoramiento Policial” forma parte.	Claves_main_credit_citizen_security_Honduras_FIRMADO
2	Prodoc Seguridad Ciudadana Fase I 2018-2022	Claves_ProDoc_Convenio_Seguridad_ciudadana
3	Prodoc del programa “Seguridad Ciudadana” y anexos (todo el programa del cual la componente “Asesoramiento Policial” forma parte.	Claves_ProDoc_Convenio_Seguridad_ciudadana
4	Prodoc componente “Asesoramiento Policial” (el proyecto)	Claves_ProDoc_DCAF_Honduras_FINAL
5	Presentación POA 2019 “Asesoramiento Policial” con revisión de la jerarquía de objetivos	Claves_COSUDE POA Aprobación Mayo 2019
6	Annual Operational Plan (POA) 2019	Informes_DCAF_POA Narrative_2019
7	Solicitud cambio output 2.1 Policía Comunitaria (Asesoramiento Policial) 2019	Informes_Propuesta_cambio_output_Policia_Comunitarias_2.1
8	Planning Matrix POA 2020	Informes_POA_2020_DCAF_DHPO Planning Matrix POA 2020 Geneva
9	Plan Operativo del Año (POA) de la oficina de DCAF en Honduras - 2021	Informes_DCAF POA 2021 CE Revised April 2021
10	Plan Operativo del Año (POA) de la oficina de DCAF en Honduras - 2022	Informes_POA DCAF HN 2022 Ver Final Dec 2021
11	Police Advisory Programme in Honduras: Achievements and Future Perspectives	Claves_Outline_April 2021
12	Prodoc componente “Territorial” (el proyecto) y anexo	CLAVES_ProDoc_actualizado_2019
13	POA 2019 Asesoramiento Policial (versión inicial y versiones revisadas)	Informes_POA_2019_DCAF_FINAL Informes_POA_2019_DCAF_Revisado Informes_DCAF_POA Narrative_2019
14	POA 2020 Asesoramiento Policial (todas las versiones)	Informes_POA_2020_DCAF_DHPO Planning Matrix POA 2020 Geneva

15	POA 2021 Asesoramiento Policial (todas las versiones) y carta de anuncio	Informes_DCAF_POA POA 2021 CE Revised April 2021
16	POA 2022 (versión 1)	Informes_POA DCAF HN 2022 Ver Final Dec 2021
17	Informe Medio período. Informe Semestral. Septiembre 2018 – febrero 2019	Informes_DCAF_informe_operativo_intermedio_Sep18_Feb19
18	Informe Medio período. Informe Semestral. Septiembre 2019 – febrero 2020	Informes_Informe_semestral_2019-2020_DCAF
19	Informe Medio período. Informe Semestral Septiembre 2020 – febrero 2021	Informes_DCAF Honduras Informe Semestral Sep2020-febrero2021 Final
20	Informe Anual 2019	Informes_DCAF_Informe_Anual_Narrativo_Honduras 2019_
21	Informe Anual 2020	Informes_1. Informe Anual Sept 19 - Aug 20_Final_Version
22	Documentos. Propuesta para la construcción de un manual del uso de la fuerza y de armas de fuego para la Policía Nacional de Honduras.	Anexo 20. Modelo de uso de la fuerza en Honduras
23	DOC. 2 CONSTRUCCION DE MODELOS	DOCUMENTO 2 CONSTRUCCION DE MODELOS.pdf
24	DOC. 3 METODOS DE ACTUACION POLICIAL	DOCUMENTO 3 METODOS DE ACTUACION POLICIAL.pdf
25	DOC. 4 MODERNIZACION DE LA FORMACION	DOCUMENTO 4 MODERNIZACION DE LA FORMACION.pdf
26	Guía de autoevaluación de género para la policía, las fuerzas armadas y el sector justicia	ESP_Guide de Autoevaluación de Género.pdf
27	Informe Anual 2021	Informes_1. DCAF Honduras Informe Anual Narrativo Sep20-August21 Versión Final Esp
28	Lista de personas para las entrevistas	General_Draft names proposal for evaluation DCAF.xlsx
29	Partner Risk Assessment 2021	General_210520_DCAF_PRA_Informe_resumido_completo

ANEXO 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO ASESORAMIENTO POLICIAL - COSUDE

PREGUNTAS	HIPOTESIS A CONTRASTAR ¹	INDICADORES	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN (TÉCNICAS)	FUENTE DE INFORMACION
RELEVANCIA				
1. ¿En qué medida el proyecto responde a las prioridades de la PNH/ al proceso de reforma de la PNH?	El diseño del proyecto se realizó en consulta con la SEDS/PNH, de tal manera que recogió sus planteamientos y necesidades según las exigencias de seguridad del contexto.	Percepciones sobre la importancia del proyecto en función a necesidades y prioridades. No existen elementos en el proyecto que contradicen los marcos institucionales ni políticas internas de la PNH.	Grupos focales. Entrevistas. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF. Revisión documental.	• Documentos del proyecto (diseño, informes, documentos de información, etc.) • Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH.
2. ¿En qué medida la jerarquía de objetivos propuesta por el proyecto sigue vigente? ¿Cuál es la percepción de la PNH del proyecto?	La jerarquía de objetivos responde al contexto y necesidades de la PN, por lo tanto, continúa vigente. La concentración de 7 objetivos en tres no alteró la sustancia ni espíritu del proyecto.	El diseño del proyecto refleja claridad, coherencia, consistencia y complementariedad. Percepciones de la PNH y otros actores relacionados sobre los grados de relevancia de los objetivos propuestos.	Grupos focales. Entrevistas. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF.	• Documentos del proyecto. • Información de monitoreo. • Personal de la PNH y SEDS.
3. ¿Qué tipo de valor agregado/ diferencia hace el	El proyecto ha contribuido significativamente a	# de iniciativas novedosas relevantes para aumentar la	Grupos focales.	• Actores claves y personal de la PNH y SEDS.

¹ Nos referimos a eventuales respuestas ideales a las preguntas de la evaluación, las cuales el equipo de evaluación obtiene de una lectura preliminar de los documentos entregados, vinculados al objeto a evaluar. El proceso evaluativo permitirá confirmar o desechar tales respuestas.

programa desde la perspectiva de la PNH?	aumentar la confianza en la policía, al aumentar su integridad y efectividad institucional.	confianza de la acción de la PNH. # de cambios de comportamiento que el programa ha logrado incentivar en la PNH.	Entrevistas individuales.	
4. ¿En qué medida hay una consistencia entre las actividades y resultados por un lado y los efectos intencionados por otro lado?	La implementación del proyecto se ha orientado en los resultados esperados, por lo que impera una relación de causalidad entre intervenciones y efectos.	Percepciones sobre la importancia de los miembros en la implementación del proyecto en función de los resultados y su relación con los efectos esperados.	Grupos focales. Entrevistas. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF. Revisión documental.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto (diseño, informes, documentos de información, etc.) • Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH.
5. ¿El enfoque de trabajo es pertinente para trabajar las principales problemáticas que el proyecto pretende resolver?; y en particular: ¿en qué medida el enfoque de trabajo es apto considerando la lógica de funcionamiento de la PNH y la SEDS?	Las formas de operatividad del proyecto han sido ajustadas a la lógica de funcionamiento de la PNH y la SEDS, lo que ha aportado a que las diferentes actividades se constituyan en parte relevante de las rutinas de estos actores, con el valor agregado que caracteriza el proyecto.	% de intervenciones y apoyos que transcinden posiciones políticas de la PNH. La PNH cuenta con un modelo de operatividad desde la base de la confianza por su modelo de policía comunitaria.	Grupos focales. Entrevistas. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto (diseño, informes, documentos de información, etc.) • Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH.
6. ¿Cuál es el balance del análisis de riesgos y supuestos	El ProDoc consideró el contexto y necesidades de la PN e igualmente se estimaron los eventuales	Uso continuo del “risk mitigation tool” para la adaptación de las actividades	Entrevistas. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas DCAF. • Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF.

del plan operativo de fase (ProDoc)?	riesgos y su mitigación, lo que ha contribuido a la efectiva operatividad del proyecto. Se da seguimiento y monitorea tanto el contexto como la implementación.	del programa al contexto cambiante.	Revisión documental.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental.
7. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades emergentes frente a cambios en el contexto?	Sistemáticamente se reflexiona sobre el contexto y se monitorea la implementación del proyecto, lo que ha facilitado ajustar las intervenciones clave a los cambios y oportunidades emergentes. Estos cambios y oportunidades son analizados técnicamente para los ajustes programáticos respectivos.	Ajustes del proyecto en función a nuevas situaciones y necesidades identificadas. Aspectos específicos de alineamiento del proyecto con las exigencias del contexto.	Entrevistas. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas DCAF. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF.
EFICIENCIA				
8. ¿Se aplicó la intervención de desarrollo sobre la base de un enfoque orientado a los resultados?	La implementación del proyecto se llevó a cabo con base a un enfoque orientado a resultados, definiendo de manera clara y precisa los objetivos.	Los objetivos del proyecto están definidos de manera clara, precisa y realista.	Entrevistas. Revisión documental.	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto (diseño, informes, documentos de información, etc.) Entrevistas DCAF. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF.

9. ¿Es adecuado el sistema de monitoreo establecido para estipular el impacto del proyecto en función de su objetivo a nivel de efectos/ impacto?	El proyecto cuenta con un sistema de monitoreo que asegura que el proyecto está encarrilado a su objetivo.	Uso continuo de sistema de monitoreo para medir el impacto del proyecto en función de su objetivo	Entrevistas. Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto (diseño, informes, documentos de información, etc.) • Entrevistas DCAF. • Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF.
EFICACIA				
10. ¿En qué medida el proyecto está cumpliendo con los objetivos a nivel de efectos e impacto previstos?	La relación de causalidad entre intervenciones y efectos del proyecto, ha impactado positivamente en el cumplimiento de objetivos del mismo	Objetivos logrados # de cambios de comportamiento en la PNH que el proyecto ha logrado en los efectos esperados	Grupos focales. Entrevistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto (diseño, informes, documentos de información, etc.) • Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH.
11. ¿De qué forma las actividades del programa contribuyen al logro de los efectos e impacto previstos?	El enfoque basado en resultados seguido, permitió que todas las actividades implementadas contribuyeran al logro de efectos e impactos previstos.	# de actividades que contribuyeron al logro de los efectos previstos	Entrevistas. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF. Revisión documental.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas DCAF. • Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF. • Revisión documental.
12. ¿En qué medida se pueden atribuir posibles cambios a nivel de efecto e impacto a las actividades del proyecto?	El sistema de monitoreo y evaluación diseñado, ha permitido medir el impacto de las actividades. Existe	# de actividades que lograron un cambio respecto de los efectos esperados.	Grupos focales. Entrevistas. Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas DCAF. • Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF. • Revisión documental.

	una relación de causalidad entre actividades y efectos.			
13. ¿Cómo se comprueba que estos cambios no fueron incentivados por otros factores ajenos al programa?	El sistema de monitoreo diseñado ha permitido medir el impacto de las actividades y los cambios generados por ellas. Hay una teoría de cambio implícita que establece las relaciones de causalidad.	Uso continuo de sistema de monitoreo para medir el impacto de las actividades	Grupos focales. Entrevistas. Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas DCAF. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF. Revisión documental.
14. ¿En qué medida las hipótesis de cambio son pertinentes?	Las hipótesis de cambio planteadas son corroboradas al finalizar las actividades y medir los efectos esperados.	# de hipótesis corroboradas	Grupos focales. Entrevistas. Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas DCAF. Sesiones de trabajo con COSUDE Y DCAF. Revisión documental.
15. ¿Qué factores influyen/ habrán influido los logros de proyecto (o la ausencia de estos) a nivel de los efectos e impacto?	Factores externos influyen positivamente en los efectos del impacto. El monitoreo permite identificar oportunamente estos factores.	# factores que influyen positivamente el proyecto	Grupos focales. Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH.
IMPACTO				
16. ¿Qué tipo de cambio de comportamiento y/o funcionamiento institucional	El proyecto ha contribuido significativamente a fortalecer la integridad	# de iniciativas generadas que contribuyen al fortalecimiento institucional de la PNH.	Grupos focales. Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH.

se logra identificar hasta el momento?	institucional a partir de las actividades planteadas.			
17. ¿A qué tipo de cambio de comportamiento y/o funcionamiento institucional contribuyó el proyecto hasta el momento?	La PNH fortalece la integridad institucional y la ciudadanía confía en la policía.	# de iniciativas generadas que contribuyen al fortalecimiento institucional	Grupos focales. Entrevistas Revisión documental	• Actores claves y personal de la PNH y SEDS. • Revisión documental.
18. ¿Los procesos apoyados por el programa lograron crear incidencia institucional?	El proyecto ha logrado crear incidencia institucional para un desarrollo y mejora en la gestión integral de la PN.	# de actividades de incidencia institucional creadas	Grupos focales. Entrevistas Revisión documental	• Actores claves y personal de la PNH y SEDS. • Revisión documental.
19. ¿Qué tipo de procesos de cambio fomenta el proyecto a nivel de efectos (planeados o no)?	La PNH mejora sus procesos, reforzando su eficacia, eficiencia y de rendición de cuentas.	# procesos nuevos creados # procesos mejorados	Grupos focales. Entrevistas Revisión documental	• Actores claves y personal de la PNH y SEDS. • Revisión documental.
20. ¿Qué impacto tuvo el proyecto hasta el momento en cuanto al proceso de modernización de la PNH, tomando en cuenta los objetivos del proyecto?	El proceso de modernización de la PNH aumentó su capacidad de supervisión interna y externa, reforzando su eficacia, eficiencia y de rendición de cuentas.	# procesos nuevos creados # procesos mejorados	Grupos focales. Entrevistas Revisión documental	• Documentos del proyecto (diseño, informes, documentos de información, etc.) • Actores claves y personal de la PNH y SEDS. • Revisión documental.
21. ¿Qué influencia tiene el proyecto a nivel de los efectos y el impacto estipulados?	El proyecto influye positivamente a nivel de los efectos e impacto estipulados.	# de cambios de comportamiento que el programa ha logrado incentivar en la PNH.	Grupos focales. Entrevistas Revisión documental	• Actores claves y personal de la PNH y SEDS. • Revisión documental.

<p>22. ¿En qué medida los logros reales del proyecto a nivel de efectos/ impacto corresponden con lo planeado?</p>	<p>Todos los logros esperados del proyecto fueron alcanzados con éxito.</p>	<p># de logros planificados alcanzados</p>	<p>Grupos focales. Entrevistas Revisión documental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto (diseño, informes, documentos de información, etc.) • Actores claves y personal de la PNH y SEDS. • Revisión documental.
<p>23. ¿Qué parte del programa tuvo el mayor impacto?</p>	<p>El proyecto ha contribuido significativamente a aumentar la confianza en la policía, al aumentar su integridad y efectividad institucional.</p>	<p># de cambios de comportamiento que el programa ha logrado incentivar en la PNH.</p>	<p>Grupos focales. Entrevistas Revisión documental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto (diseño, informes, documentos de información, etc.) • Actores claves y personal de la PNH y SEDS. • Revisión documental.
<p>24. ¿Cómo define la PNH el impacto del programa?</p>	<p>La PNH ha definido positivamente el impacto del programa.</p>	<p>Percepciones de la PNH y otros actores relacionados sobre el impacto del programa.</p>	<p>Grupos focales. Entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH.
SOSTENIBILIDAD				
<p>25. ¿Los cambios alcanzados a nivel de efecto e impacto son sostenibles?</p>	<p>Los cambios alcanzados por la PNH continúan toda vez finalizada la cooperación externa.</p>	<p># de cambios de comportamiento que el programa ha logrado incentivar en la PNH que se mantienen en el tiempo. Percepciones de la PNH y otros actores relacionados sobre el impacto del programa.</p>	<p>Grupos focales. Entrevistas Revisión documental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH. • Revisión documental.

26. ¿Qué garantías hay que los logros a nivel de efectos/ impacto se mantendrán una vez que finalice el proyecto?	La PNH establece nuevos procesos que permiten lograr impacto que se mantendrá en el tiempo.	# procesos nuevos creados que se mantienen # procesos mejorados	Grupos focales. Entrevistas Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> • Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH. • Revisión documental.
27. ¿Qué factores podrían potenciar los logros del proyecto a nivel de los efectos/ impacto o impedir que continúen?	Factores sociales, económicos, político-institucionales potencian las capacidades generadas.	# factores que influyen positivamente el proyecto	Grupos focales. Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH.
28. ¿Se da una apropiación de las actividades y efectos del proyecto por parte de la PNH y la SEDS?	La PNH y SEDS incorporan las lecciones aprendidas en el proyecto.	# de lecciones aprendidas por parte de PNH y SEDS	Grupos focales. Entrevistas Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> • Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH. • Revisión documental.
29. ¿Tiene la PNH y SEDS la capacidad de continuar las actividades del proyecto de forma independiente (ej. disponibilidad de recursos financieros) y adaptar sus estrategias a condiciones cambiantes? ¿Disponen de capacidades para resolver problemas (ej. capacidad técnica)?	La PNH y SEDS cuentan con la capacidad suficiente para continuar el proyecto independientemente de la cooperación externa.	Capacidad con que cuenta la PNH y SEDS para acceder a recursos financieros y técnicos. Estrategias de sostenibilidad adoptadas.	Grupos focales. Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH.

<p>30. ¿Qué tipo de medidas institucionales, financieras o técnicas podrían ser implementados para potenciar las probabilidades que las actividades del proyecto continúen después de su finalización?</p>	<p>La PNH adopta medidas institucionales, financieras y técnicas que potencian sus actividades para poder hacer sostenible su trabajo.</p>	<p># de medidas tomadas que mejoran la sostenibilidad</p>	<p>Grupos focales. Entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH.
TRANSVERSALES				
<p>32. ¿En qué medida y de qué manera se han integrado las cuestiones de género y de derechos humanos en el diseño y la ejecución del proyecto?</p>	<p>El proyecto ha incorporado un enfoque de género en el diseño, implementación y evaluación del mismo. Logrando reducir las brechas existentes.</p>	<p>El diseño del proyecto fue realizado con un enfoque y pertinencia de género.</p>	<p>Entrevistas Revisión documental</p>	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto (diseño, informes, documentos de información, etc.) Actores clave de la SEDS y PN, especialmente de alto rango en la PNH. Revisión documental.

ANEXO 7. GUIAS PARA LAS ENTREVISTAS DURANTE EL TRABAJO DE CAMPO

GUÍA 1. DCAF

1.	¿En qué medida el proyecto responde a las prioridades de la PNH/ al proceso de reforma de la PNH? Y cómo el programa se ajustó a cambios de estrategia de la PNH?	
2.	¿En qué medida la jerarquía de objetivos propuesta por el proyecto sigue vigente?	
3.	¿Qué tipo de valor agregado/ diferencia hace el programa? DCAF y COSUDE?	
4.	¿En qué medida hay una consistencia entre las actividades y resultados por un lado y los efectos intencionados por otro lado?	
5.	¿El enfoque de trabajo es pertinente para trabajar las principales problemáticas que el proyecto pretende resolver?; y en particular: ¿en qué medida el enfoque de trabajo es apto considerando la lógica de funcionamiento de la PNH y la SEDS?	
6.	¿Cuáles son los desafíos y oportunidades emergentes frente a cambios en el contexto?	
7.	¿Se aplicó la intervención de desarrollo sobre la base de un enfoque orientado a los resultados?	
8.	¿Es adecuado el sistema de monitoreo establecido para estipular el impacto del proyecto en función de su objetivo a nivel de efectos/ impacto?	
9.	¿En qué medida el proyecto está cumpliendo con los objetivos a nivel de efectos e impacto previstos?	
10.	¿De qué forma las actividades del programa contribuyen al logro de los efectos e impacto previstos?	
11.	¿En qué medida se pueden atribuir posibles cambios a nivel de efecto e impacto a las actividades del proyecto?	
12.	¿En qué medida las hipótesis de cambio son pertinentes? (A PARTIR DE TdC)	
13.	¿Qué factores influyen/ habrán influido los logros de proyecto (o la ausencia de estos) a nivel de los efectos e impacto?	
14.	¿Qué tipo de cambio de comportamiento y/o funcionamiento institucional se logra identificar hasta el momento?	
15.	¿A qué tipo de cambio de comportamiento y/o funcionamiento institucional contribuyó el proyecto hasta el momento?	
16.	¿Buenas prácticas?	
17.	¿Los procesos apoyados por el programa lograron crear incidencia institucional?	
18.	¿Qué tipo de procesos de cambio fomenta el proyecto a nivel de efectos (planeados o no)?	
19.	¿Qué impacto tuvo el proyecto hasta el momento en cuanto al proceso de modernización de la PNH,	
20.	¿Qué influencia tiene el proyecto a nivel de los efectos y el impacto estipulados?	
21.	¿En qué medida los logros reales del proyecto a nivel de efectos/ impacto corresponden con lo planeado?	
22.	¿Qué parte del programa tuvo el mayor impacto?	
23.	¿Los cambios alcanzados a nivel de efecto e impacto son sostenibles?	
24.	¿Lecciones aprendidas?	

25.	¿Qué factores podrían potenciar los logros del proyecto a nivel de los efectos/ impacto o impedir que continúen?	
26.	¿Se da una apropiación de las actividades y efectos del proyecto por parte de la PNH y la SEDS?	
27.	¿Tiene la PNH y SEDS la capacidad de continuar las actividades del proyecto de forma independiente (ej. disponibilidad de recursos financieros) y adaptar sus estrategias a condiciones cambiantes? ¿Disponen de capacidades para resolver problemas (ej. capacidad técnica)?	
28.	¿Qué tipo de medidas institucionales, financieras o técnicas podrían ser implementados para potenciar las probabilidades que las actividades del proyecto continúen después de su finalización?	
29.	¿En qué medida y de qué manera se han integrado las cuestiones de género y de derechos humanos en el diseño y la ejecución del proyecto	
30.	¿RECOMENDACIONES PARA UNA EVENTUAL SEGUNDA FASE?	

GUÍA 2. COSUDE

1.	¿En qué medida el proyecto responde a las prioridades de la PNH/ al proceso de reforma de la PNH? ¿Y cómo se programa se ajustó a cambios de estrategia de la PNH?	
2.	¿En qué medida la jerarquía de objetivos propuesta por el proyecto sigue vigente?	
3.	¿Qué tipo de valor agregado/ diferencia hace el programa?	
4.	¿En qué medida hay una consistencia entre las actividades y resultados por un lado y los efectos intencionados por otro lado?	
5.	¿El enfoque de trabajo es pertinente para trabajar las principales problemáticas que el proyecto pretende resolver?; y en particular: ¿en qué medida el enfoque de trabajo es apto considerando la lógica de funcionamiento de la PNH y la SEDS?	
6.	¿Cuáles son los desafíos y oportunidades emergentes frente a cambios en el contexto?	
7.	¿Se aplicó la intervención de desarrollo sobre la base de un enfoque orientado a los resultados?	
8.	¿Es adecuado el sistema de monitoreo establecido para estipular el impacto del proyecto en función de su objetivo a nivel de efectos/ impacto?	
9.	¿En qué medida el proyecto está cumpliendo con los objetivos a nivel de efectos e impacto previstos?	
10.	¿Qué impacto tuvo el proyecto hasta el momento en cuanto al proceso de modernización de la PNH,	
11.	¿Qué parte del programa tuvo el mayor impacto?	
12.	¿En qué medida y de qué manera se han integrado las cuestiones de género y de derechos humanos en el diseño y la ejecución del proyecto	

GUIA 3. SEDES

1.	¿En qué medida el proyecto responde a las prioridades de la PNH/ al proceso de reforma de la PNH?	
2.	¿Cuáles son los desafíos y oportunidades emergentes frente a cambios en el contexto?	
3.	¿Qué tipo de procesos de cambio fomenta el proyecto a nivel de efectos (planeados o no)?	
4.	¿Cómo define la PNH el impacto del programa?	
5.	¿Qué factores podrían potenciar los logros del proyecto a nivel de los efectos/ impacto o impedir que continúen?	
6.	¿Tiene la PNH y SEDS la capacidad de continuar las actividades del proyecto de forma independiente (ej. disponibilidad de recursos financieros) y adaptar sus estrategias a condiciones cambiantes? ¿Disponen de capacidades para resolver problemas (ej. capacidad técnica)?	
7.	¿Qué tipo de medidas institucionales, financieras o técnicas podrían ser implementados para potenciar las probabilidades que las actividades del proyecto continúen después de su finalización?	
8.	¿En qué medida y de qué manera se han integrado las cuestiones de género y de derechos humanos en el diseño y la ejecución del proyecto	
9.	¿RECOMENDACIONES PARA UNA EVENTUAL SEGUNDA FASE?	

GUIA 4. PNH

1.	¿En qué medida el proyecto responde a las prioridades de la PNH/ al proceso de reforma de la PNH? ¿Y cómo se programa se ajustó a cambios de estrategia de la PNH?	
2.	¿Cuál es la percepción de la PNH del proyecto? ¿Qué le faltó al proyecto para entera satisfacción de la PNH?	
3.	¿Qué tipo de valor agregado/ diferencia hace el programa desde la perspectiva de la PNH?	
4.	¿El enfoque de trabajo es pertinente para trabajar las principales problemáticas que el proyecto pretende resolver?; y en particular: ¿en qué medida el enfoque de trabajo es apto considerando la lógica de funcionamiento de la PNH y la SEDS?	
5.	¿Cuáles son los desafíos y oportunidades emergentes frente a cambios en el contexto?	
6.	¿En qué medida el proyecto está cumpliendo con los objetivos a nivel de efectos e impacto previstos?	
7.	¿De qué forma las actividades del programa contribuyen al logro de los efectos e impacto previstos?	
8.	¿Qué factores influyen/ habrán influido los logros de proyecto (o la ausencia de estos) a nivel de los efectos e impacto?	
9.	¿Qué tipo de cambio de comportamiento y/o funcionamiento institucional se logra identificar hasta el momento?	
10.	¿Buenas prácticas?	

11.	¿A qué tipo de cambio de comportamiento y/o funcionamiento institucional contribuyó el proyecto hasta el momento?	
12.	¿Los procesos apoyados por el programa lograron crear incidencia institucional?	
13.	¿Qué tipo de procesos de cambio fomenta el proyecto a nivel de efectos (planeados o no)?	
14.	¿Qué impacto tuvo el proyecto hasta el momento en cuanto al proceso de modernización de la PNH,	
15.	¿Qué influencia tiene el proyecto a nivel de los efectos y el impacto estipulados?	
16.	¿En qué medida los logros reales del proyecto a nivel de efectos/ impacto corresponden con lo planeado?	
17.	¿Lecciones Aprendidas?	
18.	¿Qué parte del programa tuvo el mayor impacto?	
19.	¿Cómo define la PNH el impacto del programa?	
20.	¿Los cambios alcanzados a nivel de efecto e impacto son sostenibles?	
21.	¿Qué garantías hay que los logros a nivel de efectos/ impacto se mantendrán una vez que finalice el proyecto?	
22.	¿Qué factores podrían potenciar los logros del proyecto a nivel de los efectos/ impacto o impedir que continúen?	
23.	¿Tiene la PNH y SEDS la capacidad de continuar las actividades del proyecto de forma independiente (ej. disponibilidad de recursos financieros) y adaptar sus estrategias a condiciones cambiantes? ¿Disporen de capacidades para resolver problemas (ej. capacidad técnica)?	
24.	¿Qué tipo de medidas institucionales, financieras o técnicas podrían ser implementados para potenciar las probabilidades que las actividades del proyecto continúen después de su finalización?	
25.	¿En qué medida y de qué manera se han integrado las cuestiones de género y de derechos humanos en el diseño y la ejecución del proyecto	
26.	¿RECOMENDACIONES PARA UNA EVENTUAL SEGUNDA FASE?	

GUÍA 5.

1.	¿Cuáles son los desafíos y oportunidades emergentes frente a cambios en el contexto en materia de seguridad en relación a la PNH?	
2.	¿Existen cambios perceptibles en la PNH?	
3.	¿Qué factores podrían potenciar logros de un proyecto con la PNH y generar cambios institucionales?	
4.	¿Qué tipo de medidas institucionales, financieras o técnicas podrían ser implementados para potenciar las probabilidades que las actividades del proyecto continúen después de su finalización?	
5.	¿Qué debería contemplar un nuevo proyecto con la PNH?	

ANEXO VIII. MATRÍZ DE AVANCE HACIA RESULTADOS.

Efecto 1	Línea Estratégica	Resultados previstos	Logros documentados en la evaluación	Desafíos importantes
LA PNH AUMENTA SU CAPACIDAD DE SUPERVISIÓN INTERNA Y EXTERNA, REFORZANDO SU EFICIENCIA, EFICACIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	Modernización /DMAICE	Toma de decisiones más asertivas para la satisfacción de necesidades de la PN y una cooperación externa más articulada a esas necesidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan Estratégico DMAICE. 2. Mapeo de cooperación externa y plan de necesidades. 3. Manual de funciones, perfiles y roles. 	
	Institucionalización	Una policía más fortalecida institucionalmente y con mayores capacidades para responder a la comunidad.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Introducción de temas como género y uso de la fuerza en Plan Estratégico de la Policía (2019-2030). 5. Planificación estratégica de la Dirección de Prevención y Seguridad Comunitaria y planes operativos de las divisiones de género y policía comunitaria. 	
	Igualdad de Género	Una policía sensibilizada sobre igualdad de género y conocedora y respetuosa de los derechos humanos de las mujeres.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Autoevaluación de género con encuesta a más de 10 mil policías. 7. Sistematización de recomendaciones a la PNH de medidas para disminuir VBG en el contexto de pandemia. 8. Más nombramientos de mujeres. 9. Infraestructura con espacios para mujeres. 10. Celebración de fechas importantes sobre DH de las mujeres. 11. Oficina de atención a víctimas de VBG en Gracias a Dios. 	Plan de acción en igualdad de género (a partir de la autoevaluación) Política de la PN sobre género. Introducción del tema en planes de estudios.

	DIDADPOL	<p>La PN actúa de manera correcta dentro de un marco de legalidad, generando mayor confianza en la ciudadana.</p>	<p>12. Diagnóstico sobre capacidades.</p> <p>13. Plan Estratégico de comunicaciones.</p> <p>14. Plan Estratégico de DIDADPOL.</p> <p>15. Revisión del proceso de ingreso y selección de personal.</p> <p>16. Propuesta de reformas a ley constitutiva de DIDADPOL</p>	<p>Seguimiento a recomendaciones de DIDADPOL.</p> <p>Capacitación a su personal en temas actuales de la PN.</p> <p>Aprobación de las reformas legales.</p>
--	----------	---	--	--

Efecto 2	Linea Estratégica	Resultado previsto	Logros documentados en la evaluación	Desafíos importantes
LA SEDS/PNH FORTALECE SU MODELO DE SERVICIO DE POLICÍA COMUNITARIA BASADO EN LA CONFIANZA CIUDADANA	Policía Comunitaria	El modelo de policía comunitaria es revisado y mejorado para que responda de mejor manera a las necesidades de la comunidad.	<p>1. Investigación sobre confianza en Honduras</p> <p>2. Medida de Confianza.</p> <p>3. Sistema de Gestión de Encuestas y software Tableau.</p> <p>4. Instalación de capacidades para la utilización de esas herramientas.</p> <p>5. Diplomado en la Universidad Metropolitana en análisis estratégico y prospectivo.</p>	Socialización y estandarización del modelo de PC.
	Uso de la fuerza	La PN utiliza la fuerza dentro de un marco de legalidad.	<p>6. Modelo de Uso de la Fuerza.</p> <p>7. Capacitación a 30 formadores.</p> <p>8. Apropiación e implementación del modelo para actividades específicas.</p>	<p>Aprobación del modelo.</p> <p>Socialización y educación sobre el modelo.</p> <p>Puesta a prueba del modelo y evaluación.</p>

Efecto 3	Linea Estratégica	Resultado previsto	Logros documentados en la evaluación	Desafíos importantes
EL SISTEMA DE EDUCACIÓN POLICIAL PROPORCIONA	Plan de estudios	Planes de estudios basados en estándares de DDHH y en		Aprobación de instrumentos por las nuevas autoridades.

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES QUE APOYA LA MODERNIZA- CIÓN DEL SERVICIO DE POLICIAL		igualdad de género.		
	Guía de Resolución de Conflictos	Los conflictos son resueltos oportunamente para evitar la escalada de la violencia en las comunidades.	Protocolo de Resolución de Conflictos (2021)	Puesta a prueba del protocolo y evaluación. Que el protocolo sea asumido por la ITP.
	Estrategia Tutoría y Mentoría	Policías recién graduados se desempeñan laboralmente con mayor seguridad, sentido de pertenencia y con metas institucionales.	1. Capacitación de 27 mentores. 2. Pilotaje con una muestra de 100 oficiales.	1. Creación y consolidación de una unidad en la Dirección de Educación Policial. 2. Revisión del programa educativo.

ANEXO IX. SOSTENIBILIDAD POLITICA. AVANCE DE PRODUCTOS/MODELOS LOGRADOS POR EL PROYECTO.

Producto/modelo	Estado actual	Avance hacia sostenibilidad política	Recomendaciones acciones futuras DCAF / COSUDE Fase 2
Manual de Policía comunitaria	<p>Medición de confianza.</p> <p>Elaboración de Guía de Operacionalización del modelo destacando sus cinco pasos.</p> <p>Planificación estratégica de la Dirección de Prevención y Seguridad Comunitaria y planes operativos de la división de Policía Comunitaria.</p> <p>Iniciativas para el reconocimiento de las mejores prácticas de PC.</p>	<p>Decisión política para la Estandarización del modelo, su promoción y fortalecer la capacitación entorno a sus contenidos.</p>	<p>1. Aunque existe un modelo aprobado, una guía y capacitación, se requiere la estandarización del modelo. DCAF debe aprovechar su posicionamiento en la PN para impulsar más sistemáticamente el proceso de formación y capacitación en este tema desde el sistema educativo policial, a fin de que la institución policial cuente con un personal policial calificado y mejor capacitado y entrenado, que brinde servicios de prevención desde un modelo de calidad que sólo puede ser evidenciado y certificado por la policía comunitaria y que su papel en la represión del delito sea efectivo y bien evaluado por la ciudadanía, así como por otras instituciones u organizaciones de la sociedad civil, del sistema nacional de derechos humanos y de los órganos de protección de derechos humanos a nivel internacional.</p> <p>2. Se ha sugerido la necesidad de una medición o evaluación de cómo se está interpretando ser un policía comunitario. Es una investigación aplicada sobre la práctica de la policía comunitaria, principalmente porque desde el 2014 no se realiza una sistematización sobre la materia. Esta investigación va más allá de la recopilación de buenas prácticas que está en la agenda actual del proyecto.</p>

			<p>También debe aportarse a la reglamentación del modelo, lo que facilitaría su implementación en territorios. Se trata de favorecer una política institucional que impulse el modelo de PC.</p>
Uso de la Fuerza	Modelo aprobado. Prueba piloto.	<p>Aprobación del modelo por las nuevas autoridades.</p> <p>Aprobar la sistematización de los resultados del pilotaje.</p> <p>Inclusión del modelo, una vez evaluado y mejorado, en los pensum académicos de la policía.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recomienda a DCAF coordinar con las instancias respectivas de la PNH la socialización del modelo de uso de la fuerza, e involucrar a la OACNUDH para el aval internacional. 2. El modelo debe incluirse en la curricula del sistema de educación de la policía, integrado por ocho diferentes escuelas. 3. Por otra parte, DCAF y DMAICE pueden definir una ruta de trabajo que signifique un mejoramiento para el desempeño en cada una de las unidades estratégicas de la PNH para la implementación del “Modelo Único sobre el Uso de la Fuerza” y así medir los resultados, toda vez se cuente con instrumentos idóneos de evaluación y seguimiento a quienes desempeñan funciones de apoyo a la función policial. En este sentido se sugiere diseñar indicadores o dimensiones de desempeño según se trate de logros en el desempeño de la función policial con calidad, productividad, a fin de evitar los tipos de errores tácticos que llevan a usos excesivos de su función de servicio público. 4. Revisar la transversalización y concreción del enfoque de derechos humanos en el modelo.

Estrategia Tutoría y Mentoría	Acuerdo de creación de una unidad en el Dirección de Educación.	<p>Concreción del acuerdo por parte de la PNH. Fortalecimiento de la unidad con recursos humanos y técnicos.</p> <p>Sistematización de las experiencias.</p> <p>Que el liderazgo en su totalidad conozca la estrategia y su incidencia en el rendimiento individual de cada policía.</p> <p>Decisión política de introducir la estrategia en los objetivos macro del PEI.</p>	<p>1. Esbozo de un plan de acción para incidir en la PNH respecto a la estrategia de Tutoría y Mentoría: COSUDE, EmPoderaT y DCAF deben establecer un plan de acción para incidir en la creación y consolidación de la unidad correspondiente en la Dirección de Educación. Eso pasa necesariamente por la definición de responsabilidades, para claridad de todos y, sobre todo, para no generar expectativas no compartidas entre los socios estratégicos.</p> <p>2. Sostener un fuerte diálogo político para que la unidad de tutoría y mentoría adscrita a la Dirección de Educación se consolide, con recursos humanos, técnicos y económicos. Esta unidad requiere respaldo político y de la cooperación.</p> <p>3. Debe impulsarse que el Sistema de Educación retome los resultados del pilotaje realizado en este tema y que se mejore el rol de los formadores.</p>
Diagnóstico de género	Autoevaluación	Avanzar en las consultas. Aprobar un Plan de acción. Fortalecer capacidades de la Unidad de Género. Diseño y aprobación de una Política de género para la PNH.	<p>1. Promover y aportar al diseño del plan de acción de género basado en los resultados de la autoevaluación e impulsar una política institucional de género.</p> <p>2. Se recomienda que esta política sea articulada con otra cooperación para una acción conjunta, por lo cual resulta relevante también coordinar con la DMAICE la posibilidad de dirigir recursos de la cooperación al fortalecimiento de la unidad de género.</p>
Supervisión externa con DIDADPOL	Diagnóstico	Aprobación para su impulso de la propuesta de reforma normativa.	<p>1. Como instrumento externo para la rendición de cuentas de la PNH, la nueva fase del proyecto debe prever la actualización de</p>

		<p>Aceptación de las recomendaciones de DIDADPOL para mejorar la actuación policial.</p>	<p>conocimientos de esta instancia, especialmente en materia de conocimiento sobre los temas que son relevantes en la modernización y profesionalización de la policía, como policía comunitaria, uso de la fuerza, derechos humanos, igualdad de género. Esto es relevante para que sus recomendaciones estén ajustadas al contexto.</p> <p>2. También se recomienda un análisis sistemático del nivel de recepción de las autoridades de la policía respecto de las recomendaciones de la DIDADPOL, toda vez que este es un factor determinante para la confianza ciudadana. La rendición de cuentas efectiva puede cambiar la percepción de la ciudadanía sobre la institución policial.</p>
--	--	--	---