

39 Seleccione las políticas a implementar

Hallar la solución ideal puede implicar un proceso largo y problemático. Usted puede sentirse defraudado cuando las intervenciones más prometedoras sugeridas son vetadas debido a cuestiones de presupuesto, dificultades políticas, o porque un socio crucial no cooperará. Pero nunca hay una sola manera de resolver un problema y siempre es posible encontrar una solución aceptable entre el rango disponible de medidas situacionales. Así, eventualmente su equipo estará de acuerdo con una solución que cubra los siguientes requisitos básicos:

- No es demasiado ambiciosa o costosa.
- Se enfoca en causas cercanas, directas en lugar de distantes o más indirectas, que dan la oportunidad conseguir un impacto inmediato.
- El mecanismo a través del cual se van a implementar y tener efectos las medidas propuestas, se encuentra claramente articulado

Bueno, al menos sus preocupaciones han terminado y usted puede descansar ¿cierto? ¡NO! Más difícil aún que estar de acuerdo en una solución prometedora es hacer que, efectivamente, una vez seleccionada ésta, realmente se lleve a cabo. Como analista, usted no puede asegurar esto por sí mismo, pero si conoce las trampas de la implementación, puede alentar a su equipo para que no escoja respuestas que pueden fracasar. Tim Hope y Dan Murphy identificaron estas trampas al estudiar un proyecto gubernamental en once escuelas en Manchester.

Las medidas a implementar en cada escuela fueron seleccionadas por las autoridades locales, personal escolar y la policía. Muchos de los daños eran más inadvertidos que malévolos. Por ejemplo, muchas ventanas habían sido rotas por balones de fútbol y mucho del daño al exterior de los edificios había sido causado por niños al tratar de escalarlos. Esto hizo pensar en dos soluciones diferentes: las medidas situacionales para proteger los edificios, o la prevención del ocio para desviar a los niños hacia actividades menos dañinas. Sólo una de las once escuelas adoptó las medidas de prevención del ocio. Las medidas situacionales principalmente recomendaron el endurecimiento de blancos básicos (protección a ventanas, uso de vidrio endurecido y bardas altas), aunque las propuestas también incluyeron un plan para animar que los residentes locales estuvieran al tanto de dos escuelas adyacentes y un plan de traslado de un patio de recreo a un área menos vulnerable.

En sólo dos de las escuelas se implementaron todas las decisiones tomadas. En tres, ninguna fue aplicada y en las otras seis escuelas uno o más medidas no se materializaron. El fracaso para llevar a cabo las medidas significó que hubo un muy bajo impacto en contra del vandalismo. Hope y Murphy identificaron cinco obstáculos principales para la aplicación, de los cuales todos se han encontrado

comúnmente en otros proyectos de solución de problemas:

1. **Dificultades técnicas no anticipadas.** Para ocho escuelas, los grupos recomendaron el reemplazo de ventanas vulnerables con vidrio de policarbonato o cristal endurecido. Sin embargo, ni una sola hoja de vidrio de este tipo fue instalada y las hojas de cristal endurecido tienen que ser cortadas a la medida, pero las ventanas eran de tamaños muy variados y hubiera sido muy tardado tener algunas listas. El vidrio de policarbonato había sido prohibido por los arquitectos de la ciudad porque dificultaría escapar en caso de fuego y podría emitir humos tóxicos. La alternativa de instalar hojas de vidrio endurecido se descartó por lo tardado (seis semanas) de instalar.
2. **Vigilancia inadecuada de la implementación.** Una escuela estuvo de acuerdo en mover el patio de recreo a un área menos vulnerable. El patio de recreo original sería reemplazado con jardines de flores, pero esto tuvo que ser hecho por la oficina de gobierno, que no contaba con los recursos para llevar a cabo el trabajo. La reagrupación del patio de recreo fue subcontratada a un constructor privado, pero debido a un mal entendido entre las partes sólo la parte central del área fue elaborada. Por consiguiente, después de dos años, el vandalismo permanecía sin alteraciones, no había ninguna cama de flores, y la escuela había adquirido espacio inútil.
3. **Fracaso al coordinar acciones entre diferentes agencias.** Cada recomendación que era la sola responsabilidad de los empleados de la sección educativa se llevó a cabo, mientras que ninguna de las otras partes involucradas o agencias se materializaron. Por ejemplo, se recomendó que las personas que viven cerca de las escuelas fueran animadas a mantener las escuelas bajo vigilancia después de las actividades y que informaran cualquier hecho sospechoso a la policía. El esquema requería de la cooperación de la sección educativa, el director, el personal y los alumnos de las escuelas y tres secciones de la policía –prevención del delito, relaciones con la comunidad y la policía local. Todos parecían estar de acuerdo con la idea, pero ninguno tomaría la iniciativa.
4. **Competencia de prioridades.** Durante el periodo de aplicación muchas otras demandas fueron realizadas ante la sección educativa como resultado de la acción industrial extendida por los empleados gubernamentales y una sustancial reorganización que hizo necesaria la reducción de la edad para entrar a las escuelas. La sección también estaba sufriendo cambios de personal que producía la reasignación de personal que había estado envuelto en el proyecto de vandalismo. No

es sorprendente que, por consiguiente, las autoridades hayan dado una baja prioridad al proyecto contra el vandalismo, sobre todo cuando no había ninguna razón obvia para que la policía usara su tiempo en este asunto.

13. **Costos no anticipados.** En algunos casos, las consecuencias más trascendentes de un curso particular de acción pesaron más que sus beneficios inmediatos. Por ejemplo, en la escuela con el problema de vandalismo más serio se había decidido montar una patrulla de seguridad para el periodo de fiestas. Los conserjes escolares fueron empleados para patrullar la escuela durante su tiempo libre. Esta medida tuvo éxito inmediato en la reducción del vandalismo y se extendió más allá de las fiestas escolares para proporcionar la misma cobertura las tardes y los fines de semana. Otras escuelas empezaron a exigir la misma protección y más conserjes buscaron la oportunidad de un dinero extra por las horas adicionales de trabajo. Finalmente los costos se hicieron muy altos y el esquema fue desechado. Usted puede ver en la lista de abajo algunos problemas de aplicación que no pueden anticiparse y que una proporción de todas las medidas seleccionadas nunca se llevará a cabo. Sin embargo, también está claro que puede esperarse que ciertos tipos de medidas encuentren problemas y éstos se resumen en la lista. En algunos casos, por supuesto, que una medida puede ser promisorio así que merece la pena el fracaso de la aplicación. Pero estar prevenido es estar listo.

Espere problemas de aplicación cuando una medida...

...requiere la acción coordinada entre un número de agencias separadas

...tomará mucho tiempo introducirla e involucra varios pasos a ser completados en sucesión

...debe ser llevada a cabo por personal con poco entendimiento de su propósito

...no tiene un líder cuyo papel en la acción no sobresale de entre el

equipo de trabajo

...le falta apoyo por parte de las autoridades ejecutivas

También espere problemas cuando la medida debe ser llevada a cabo por una agencia...

...que está fuera de la sociedad

...que cuenta con pocos recursos o tiene complicaciones al interior

...que de la solución sólo logrará un reducido beneficio directo

Lectura adicional

Tim Hope and Daniel Murphy (1983). Problems of Implementing Crime Prevention: The Experience of a Demonstration Project. *The Howard Journal*, XXII, 38–50.

Gloria Laycock and Nick Tilley (1995). Implementing Crime Prevention. In *Building a Safer Society*, edited by Michael Tonry and David Farrington. University of Chicago Press.