

45. Escoja las mejores soluciones a implantar

Encontrar la respuesta adecuada puede ser un proceso problemático. Usted puede quedar constantemente decepcionado cuando las intervenciones promisorias son vetadas por su costo, dificultad para implantarlas o por falta de cooperación. Pero hay más de una manera de resolver un problema. Eventualmente su equipo estará de acuerdo con una respuesta que cumpla con algunos requerimientos básicos.

- No es muy ambiciosa o costosa.
- Se enfoca en las causas directas, cercanas, más que en las distantes, más indirectas, lo que le da una buena oportunidad de lograr un impacto inmediato.
- El mecanismo a través del que cada respuesta debe impactar debe estar claramente articulado.

Así, al menos las preocupaciones se terminaron y ya es posible relajarse ¡pues no! Aún más difícil que acordar una buena respuesta es asegurarse de que en realidad se implemente. Usted no puede asegurar esto por sí mismo, pero si conoce las trampas de la implantación puede orientar a su gente para no elegir respuestas que puedan caer en esta circunstancia. Tim Hope y Dan Murphy identificaron esas trampas cuando estudiaron un proyecto de prevención del vandalismo en once escuelas en Manchester, Inglaterra.

Las respuestas a ser implantadas en cada escuela fueron seleccionadas por grupos de oficiales locales, personal de la escuela y la policía. Muchos de los daños fueron más descuidos que actitudes maliciosas. Esto sugirió dos soluciones diferentes: respuestas situacionales para la protección de edificios o la creación de actividades recreacionales para dirigir a los niños hacia actividades menos dañinas. Solo uno de los once grupos recomendó la orientación mejorada del ocio. Las respuestas situacionales recomendadas fueron básicamente endurecimiento de blancos (ventanas enrejadas, vidrios reforzados y bardas altas), aunque las propuestas también incluyeron un plan para animar a los habitantes locales a checar dos escuelas adyacentes y un plan para mover un parque de juegos a un área menos vulnerable.

Sólo dos escuelas implantaron todas las recomendaciones. En tres, no se realizó ninguna y en las seis escuelas restantes una o más recomendaciones no se pudieron materializar. Esas fallas en la implantación significaron que hubo poco impacto contra el vandalismo. Hope y Murphy identificaron cinco obstáculos mayores en la implantación, los cuales se han encontrado en los otros proyectos de solución de problemas en los Estados Unidos.

1. **Dificultades técnicas no anticipadas.** Para ocho escuelas, los grupos recomendaron el reemplazo de ventanas vulnerables con vidrio de policarbonato. Sin embargo ni una sola ventana fue instalada. Los arquitectos urbanos habían prohibido el uso de ventanas de policarbonato debido a que no permitiría una salida

en caso de incendio, además de que puede emanar humos tóxicos. El vidrio reforzado tenía que ser cortado a la medida antes de ser reforzado, pero los paneles eran de muchos tamaños y habría sido difícil guardar algunos de cada tamaño para tenerlos listos. La alternativa de suplir los marcos de las ventanas fue descartada por el largo tiempo que tomaría (seis semanas).

2. **Supervisión inadecuada de la implantación.** En una escuela acordaron trasladar el patio de juegos a un área menos vulnerable. El patio original iba a ser reemplazado con jardineras, pero esto tuvo que ser realizado por una agencia gubernamental que no fue más allá de realizar un presupuesto para el trabajo. La reubicación del patio fue subcontratada a un constructor local, pero debido a un malentendido, sólo se pavimentó la mitad del área propuesta. Después de dos años, el vandalismo seguía igual, no había jardineras y la escuela había adquirido un inútil trozo de pavimento.
3. **Fallas en la coordinación entre diferentes agencias.** Cada recomendación que fue responsabilidad única de los departamentos de mantenimiento de las escuelas fue implantadas, mientras que ninguna de las que involucraban otros departamentos o agencias fue materializada. Por ejemplo, se recomendó que la gente que vivía cerca de dos escuelas sería motivada para mantener cierta vigilancia después de las horas de clase, cuando las escuelas estaban vacías, para reportar cualquier comportamiento sospechoso a la policía. Esto requería la cooperación del sistema administrativo de la escuela, el director, el personal y los pupilos de las escuelas y tres áreas de prevención delictiva de la policía, así como el reforzamiento de las relaciones comunidad-policía local. A todos les gustó la idea, pero nadie tomó el liderazgo ni lo concretó.
4. **Prioridades en competencia.** Durante el periodo de implantación, se realizaron varias otras demandas al sistema escolar. Como resultado del malestar de los empleados del gobierno local se hizo necesaria una reorganización de la escuela dada la reducción de la edad en la población escolar. Los cambios de personal en la escuela resultaron en la reasignación de personal que estaba involucrado en el proyecto antivandalismo. No es sorprendente que el personal haya dado al proyecto de vandalismo una baja prioridad.
5. **Costos no anticipados.** En algunos casos, las más grandes consecuencias de un curso de acción particular sobredimensionado son los beneficios inmediatos. Por ejemplo, en la escuela con el problema de vandalismo más serio estaba decidida a montar una patrulla de seguridad para el siguiente periodo vacacional. Los trabajadores de mantenimiento de la escuela fueron empleados para patrullar la escuela en su tiempo libre, pagando una cantidad adicional. Esta medida tuvo un efecto inmediato en la reducción del vandalismo y se extendió más allá de las vacaciones para mantener la vigilancia en las noches y los fines de semana. Otras escuelas solicitaron la misma protección y más trabajadores de mantenimiento

quisieron tomar las oportunidades de trabajo extra. Al final el proyecto se volvió muy costoso y fue desechado. Usted puede ver en esta lista que algunos problemas de implantación pueden no ser anticipados y que una proporción de todas las respuestas seleccionadas nunca serán implantadas. Sin embargo, también está claro que en ciertos tipos de respuestas pueden encontrarse con los problemas que están resumidos en el cuadro de texto. En algunos casos, una respuesta puede ser tan promisorio que vale la pena buscar su realización sin importar los riesgos de falla en la implantación, pero estar advertido es estar prevenido.

Espera problemas de implantación cuando una respuesta:

- Requiere acciones coordinadas entre un distintas agencias
- Tomará mucho tiempo introducirse y contiene un número de pasos a ser completados en secuencia.
- Debe ser implantada por personal con poco entendimiento de su propósito.
- No tiene mucho apoyo entre el equipo de trabajo.
- Carece del apoyo de de los administradores ejecutivos.

También espere problemas cuando la respuesta debe ser implantada por una agencia que:

- Está fuera de la sociedad creadora.
- Tiene pocos recursos o está en polémica.
- La solución logrará pocos beneficios directos.

Conozca más:

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

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